

RAPPORT ANNUEL 2007

Les résultats d'une stratégie

# Résultats d'une stratégie

Entreprendre, notre grande aventure

PPR

PPR

Société anonyme au capital de 512 327 756 €

Siège social : 10, avenue Hoche – 75381 Paris Cedex 08 – 552 075 020 R.C.S. Paris

Tél. : +33 (0)1 45 64 61 00 – Fax : +33 (0)1 45 64 60 00

[ppr.com](http://ppr.com)

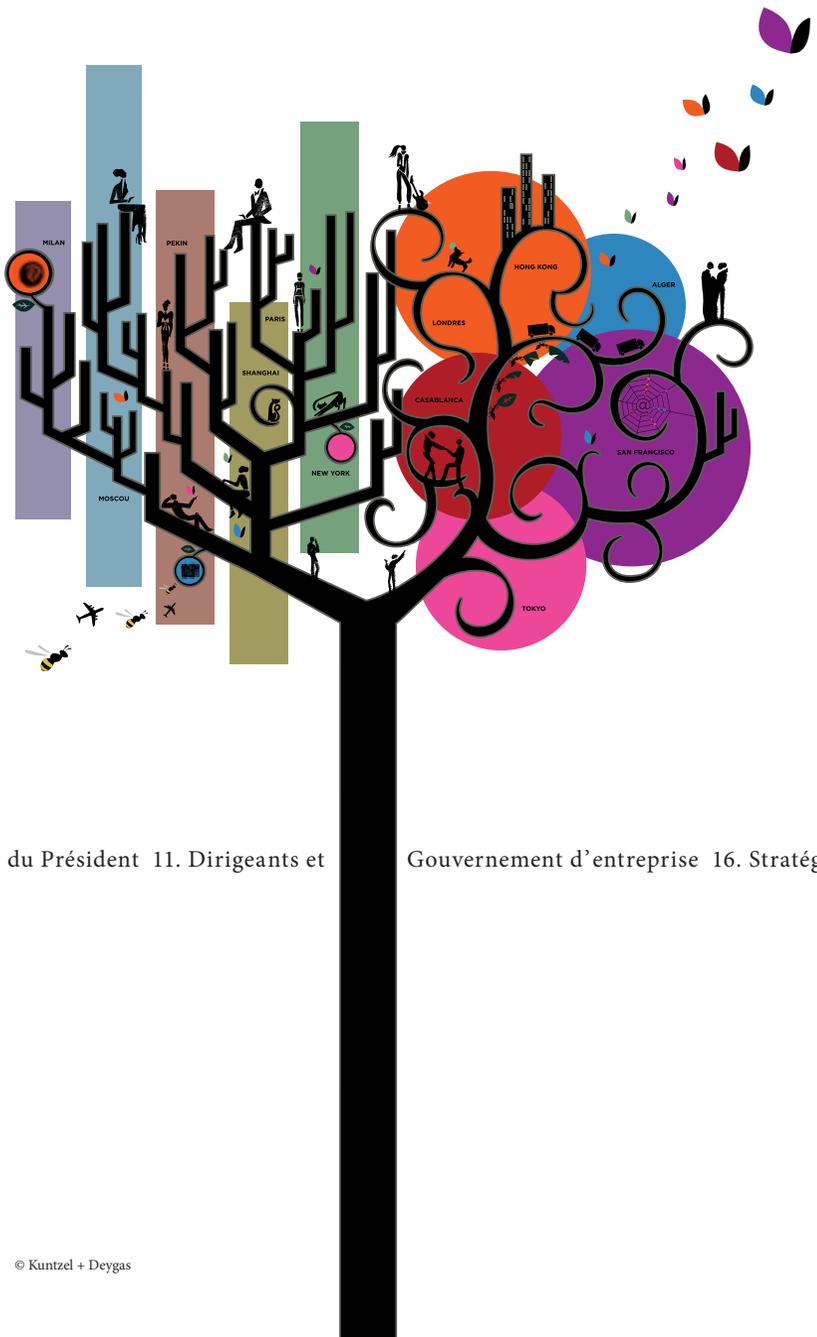
Ce document est imprimé sur du papier fabriqué à 100 % à base de fibres  
provenant de forêts gérées durablement (certifications FSC et PEFC)  
dans une usine certifiée ISO 14001 & EMAS.

Crédit photos : Pascal Chevallier, Thomas Gogny, Milo Keller et Julien Gallico.

Conception et réalisation : W PRINTEL.

RAPPORT ANNUEL 2007

Les résultats d'une stratégie



04. Message du Président 11. Dirigeants et

Gouvernement d'entreprise 16. Stratégie



*Table des matières*

Entreprendre  
Aventure  
Conquête  
Audace  
Performance  
Potentiel  
Croissance  
International  
Organique  
Marques  
Leaders  
Luxe  
Grand Public  
Activités  
Marchés  
Innovation  
Création  
Responsabilité  
Durable  
Environnement  
Social  
Solidarité  
Partage  
Connaissances

18. Actualité 2007 – Résultats financiers 24. Comptes consolidés 28. Actionnaires

Magasins

Boutiques

Internet

Catalogues

Décentralisation

Collaborateurs

Talent

Expertise

Clients



L'année 2007 a été une nouvelle fois une “belle et grande aventure”, une année exceptionnelle pour notre Groupe. Fidèle à son esprit entrepreneurial et à sa stratégie, PPR a réalisé d'excellentes performances opérationnelles et financières qui traduisent la puissance de nos marques.

Cette année, nous sommes très heureux d'avoir accueilli une nouvelle marque mondiale : Puma. Notre Groupe est désormais construit autour de 6 branches opérationnelles, Fnac, Redcats Group, Conforama, CFAO, Puma et Gucci Group, qui animent des marques globales et puissantes, portées par des modèles de distribution différenciants. Grâce à leur créativité et leur forte capacité d'innovation, ces entreprises occupent des positions de leader, à la fois sur les marchés du Luxe et du Grand Public. Le Groupe dispose ainsi d'un profil remarquablement dynamique et équilibré, avantage compétitif majeur.

Ces résultats, PPR les doit avant tout au savoir-faire et à l'expertise de ses collaborateurs à travers le monde. Je souhaite que ce rapport annuel reflète leurs efforts et leur soit dédié. Leur développement et leur valorisation constituent d'ailleurs un des enjeux essentiels de notre politique de Ressources humaines. Ces bons résultats sont également le fruit de notre stratégie qui donne la priorité à la croissance organique et au développement à l'international, et qui est génératrice de cash-flows. Les acquisitions sont parties prenantes de cette stratégie dès lors qu'elles représentent un moyen d'accélérer le développement de notre Groupe, et à condition qu'elles répondent à des critères stratégiques et financiers stricts.

## Ces résultats, PPR les doit avant de ses collaborateurs à travers le

C'est dans ce cadre qu'une étape importante de notre développement a été franchie en 2007 grâce à l'acquisition de Puma, une marque emblématique au profil de croissance et de rentabilité très attractif, un des leaders mondiaux du *Sportlifestyle*. Cette prise de contrôle est un mouvement majeur qui répond à tous nos critères d'appréciation et vient conforter notre stratégie.

Nous en sommes donc particulièrement satisfaits d'autant que les impacts financiers ont été visibles dès 2007 et que l'intégration au sein du Groupe se déroule dans d'excellentes conditions.

Une deuxième série d'actions, visant à renforcer nos positions par des acquisitions tactiques, a également été réalisée. Redcats Group a ainsi procédé à l'acquisition d'United Retail Group, l'un des leaders sur le marché des grandes tailles aux États-Unis, permettant notamment de renforcer nos positions sur ce secteur porteur.

De son côté, CFAO a poursuivi la densification et la montée en gamme de son portefeuille de marques automobiles ; en Afrique et en Nouvelle-Calédonie, CFAO a, par exemple, démarré la carte Premium BMW. La branche a également étendu ses activités au Vietnam, son premier pays d'implantation en Asie.

Enfin, une dernière série d'actions nous a permis de nous recentrer davantage sur nos métiers prioritaires et s'est traduite par un certain nombre de sorties d'activités de notre périmètre : la carte et les chèques cadeaux Kadéos ont été cédés à l'un des acteurs majeurs du secteur ; Redcats Group a engagé un programme

## tout au savoir-faire et à l'expertise monde.

d'optimisation de son portefeuille de marques en cédant les activités de prêt-à-porter féminin Missy aux États-Unis et en arrêtant progressivement les activités d'Empire Stores au Royaume-Uni ; PPR recherche un co-investisseur afin d'accompagner le développement de Surcouf et enfin Conforama a cédé sa filiale en Pologne, concentrant ainsi son développement sur l'Europe du Sud.

Ces décisions stratégiques nous ont permis de réaliser d'excellentes performances opérationnelles. En 2007, PPR a ainsi poursuivi sa croissance et affiché un chiffre d'affaires de près de 20 milliards d'euros, en progression de plus de 16 % en réel et de 7 % en comparable par rapport à 2006. À périmètre historique, c'est-à-dire hors intégration de Puma, l'activité a progressé d'un peu plus de 6 %. Ces bonnes performances se sont également traduites par un bond du résultat opérationnel courant de 33 %. Hors intégration de Puma, cette progression reste notable à plus de 14 %, marquant

ainsi une forte amélioration de la rentabilité opérationnelle du Groupe. Le résultat net part du Groupe des activités poursuivies a affiché une croissance exceptionnelle de 51 % et a atteint un niveau record en dépassant le cap du milliard d'euros. Quant au cash-flow libre opérationnel, indicateur clé de la mesure de nos performances, il a, pour la troisième année consécutive, progressé de façon significative, pour atteindre 1,4 milliard d'euros à fin 2007, en hausse de 32 % par rapport à l'année 2006. Enfin, à la fin de l'année 2007, et après consolidation de Puma à hauteur de 63,6 %, notre Groupe dispose d'une situation financière très solide.

## Toutes les marques du satisfaisantes et toutes disposent de

Toutes les marques du Groupe ont réalisé des performances satisfaisantes et toutes disposent de potentiels de croissance importants. Tout d'abord, la Fnac qui évolue dans un environnement de concurrence forte, mais qui, année après année, confirme son statut de leader grâce à un positionnement novateur et unique. Les performances 2007 confirment la pertinence de son modèle de développement et la robustesse de son concept. En effet, la Fnac peut compter sur 4 moteurs de croissance : le marché dynamique des produits technologiques, le développement international, le succès du concept "Périphérie", et enfin, sa stratégie "web & magasin". Redcats Group vit une mutation profonde de son marché de référence : la vente à distance. Ce marché passe d'un système traditionnel fondé sur le catalogue papier et le téléphone, à une approche "multicanal" dominée par le commerce électronique et les marques. Dans cet environnement sectoriel

difficile, Redcats Group gère de façon active son portefeuille d'activités et dispose d'atouts significatifs pour livrer des performances solides. Conforama, acteur majeur du marché du meuble et de l'équipement de la maison bénéficie des effets des mises en chantier de logement neuf. Dans ce contexte, l'enseigne poursuit la modernisation de ses magasins et l'adaptation de ses gammes de produits aux nouvelles tendances. Les premiers résultats sont d'ailleurs encourageants. Grâce à ses plans d'actions Conforama améliore ses performances. En ce qui concerne CFAO, l'enseigne a su, cette année encore,

## Groupe ont réalisé des performances potentiels de croissance importants.

faire fructifier ses positions de leader dans ses 37 pays d'implantation, et livrer des performances en forte amélioration. Puma bénéficie du dynamisme de ses marchés, portés par la convergence de la mode et du sport. Surfant sur cette vague, Puma continue de développer ses catégories de produits et d'étendre ses activités au niveau mondial. Enfin, Gucci Group a réalisé des performances exceptionnelles, supérieures à celles de ses marchés. Le portefeuille de marques est, en effet, particulièrement bien équilibré et chacune d'elles dispose d'un fort potentiel de créativité et d'innovation. Nos designers, dont le talent est reconnu mondialement, le démontrent saison après saison à travers leurs collections. Cette créativité, associée à un "développement produit" innovant et un "merchandising" efficace et en constante évolution, nous permet d'améliorer sans cesse l'efficacité commerciale des marques.

Au-delà des chiffres, PPR s'est attaché également à accélérer et structurer sa politique de Responsabilité Sociale et Environnementale. Dans cette optique, j'ai créé une Direction de la Responsabilité Sociale et Environnementale, qui m'est directement rattachée et est représentée au Comité exécutif.

Afin de donner une dimension stratégique à la RSE et d'inscrire ses enjeux dans les business modèles des marques et enseignes de PPR, les premiers travaux de cette nouvelle Direction ont défini les enjeux prioritaires clés pour le Groupe.

PPR aborde donc l'année 2008 avec confiance. Face aux défis d'un environnement économique perturbé, les forces qui nous ont permis de livrer nos résultats en 2007, seront encore déterminantes cette année. Grâce à l'équilibre géographique de nos activités, à la puissance de nos marques, à la pertinence de nos modèles économiques et aux talents de nos équipes, notre Groupe compte réaliser en 2008, une nouvelle année de croissance et d'amélioration de ses performances en poursuivant son expansion sur des marchés à très forts potentiels.



FRANÇOIS-HENRI PINAULT  
Président-Directeur général

## Dirigeants et Gouvernement d'entreprise

Les administrateurs sont nommés par l'Assemblée générale des actionnaires pour une durée expirant avec l'approbation des comptes de la quatrième année de leur nomination.

Le Conseil d'administration de PPR compte actuellement 9 administrateurs, de nationalités française, américaine et italienne ; 5 d'entre eux sont indépendants au regard des critères du rapport AFEP-MEDEF.

François-Henri Pinault est Président et Directeur général de PPR et Patricia Barbizet Vice-président. Les autres administrateurs sont René Barbier de La Serre, Pierre Bellon, Allan Chapin, Luca Cordero di Montezemolo, Philippe Lagayette, Baudouin Prot et Jean-Philippe Thierry.

François Pinault est Président d'honneur du Conseil d'administration.

Le Conseil se réunit au moins 5 fois par an et chaque fois que les circonstances l'exigent, au besoin à bref délai. Au cours de l'année 2007, il s'est réuni à 8 reprises, avec un taux moyen de participation de 86 %.

Le Conseil a créé en son sein 4 comités spécialisés de bonne gouvernance : le **Comité d'audit**, le **Comité des rémunérations**, le **Comité des nominations** et le **Comité stratégique et de développement**.

Le **Comité exécutif** (COMEX) réunit chaque mois, autour du Président-Directeur général, les présidents des branches du Groupe et les principaux directeurs fonctionnels de PPR. Instance opérationnelle du Groupe, le Comité exécutif est le lieu privilégié d'analyse et d'impulsion des activités du Groupe, d'échange et de partage entre les dirigeants du Groupe, de coordination et de suivi des projets transversaux.

Des réunions de suivi de l'activité et des budgets ont lieu tous les mois avec la direction générale de PPR et les présidents et secrétaires généraux des filiales du Groupe. L'appréciation de l'évolution de l'activité de celles-ci s'appuie sur des éléments opérationnels et financiers.

Chaque branche établit un plan à moyen terme, couvrant ses dimensions stratégiques, opérationnelles et financières suivant les thèmes posés par le Comité stratégique et de développement dans sa lettre de cadrage annuelle. Chacune d'entre elles porte sa réflexion stratégique sur les évolutions à long terme des métiers, les perspectives de croissance des marchés principaux et le positionnement relatif des concurrents.

La **Charte Groupe** vise à la mise en œuvre des principes de bonne organisation de la décentralisation des pouvoirs et des responsabilités des dirigeants dans le Groupe. Elle définit les principes directeurs qui régissent les relations entre PPR et les branches et pour chaque domaine fonctionnel, les éléments relevant des devoirs de la branche, ceux pour lesquels il est requis d'informer PPR dans les délais suffisants et ceux pour lesquels l'autorisation préalable de PPR est souhaitée.

Le  
a créé en  
4 comités  
de  
gouver  
le Comité  
le Comité  
nérations,  
des nomi  
le Comité  
et de déve

conseil  
son sein  
spécialisés  
bonne  
nance :  
d'audit,  
des rému-  
le Comité  
nations,  
stratégique  
loppement.

Le **Comité déontologique** est composé du Directeur financier et du Secrétaire général. Il veille au respect des règles utiles en matière d'information privilégiée : fenêtres négatives, listes d'initiés permanents et occasionnels, sensibilisation à leurs responsabilités des personnes amenées à détenir des informations privilégiées notamment. Les membres du Comité exécutif sont tenus de consulter le Comité déontologique avant toute intervention envisagée sur les instruments financiers émis par le groupe PPR.

Le **Code de conduite des affaires** énonce les principes et valeurs du Groupe ; il rappelle les engagements et les règles principales de conduite du Groupe envers ses collaborateurs, ses clients et les consommateurs, ses actionnaires et les marchés financiers, ses partenaires commerciaux, ainsi que les ambitions du Groupe quant à sa responsabilité sociétale.

Interlocuteur du Comité exécutif, le **Comité pour l'éthique et la responsabilité sociale et environnementale (CERSE)** de PPR est composé de cadres du Groupe qui apportent leur expérience dans des domaines variés : ressources humaines, développement durable, juridique, communication... Le CERSE comprend également un membre extérieur au Groupe, expert en matière de responsabilité sociale et de risques des entreprises. Structure de conseil, de suivi et d'écoute, le Comité est garant du respect des engagements du Groupe et veille à l'application des principes du Code de conduite des affaires. Il peut être saisi par tout collaborateur du Groupe qui estime que l'un des principes éthiques du Code de conduite des affaires n'a pas été respecté.



# Les membres du Comité exécutif

De gauche à droite, assis :

**Alain Viry**  
Président-Directeur général de CFAO

**François-Henri Pinault**  
Président-Directeur général de PPR

**Jochen Zeitz**  
Président du Directoire de Puma

**Thierry Falque-Pierrotin**  
Président-Directeur général de Redcats Group

De gauche à droite, debout :

**Gérard Mothe**  
Secrétaire général de PPR

**Jean-François Palus**  
Directeur général délégué et Directeur financier de PPR

**Laurent Claquin**  
Directeur de la responsabilité sociale  
et environnementale de PPR

**Alain Luchez**  
Directeur des ressources humaines de PPR

**Claude Chirac**  
Directrice de la communication de PPR

**Denis Olivennes**  
Président-Directeur général de Fnac

**Christophe Cuvillier**  
Président-Directeur général de Conforama Holding

**Robert Polet**  
Chairman et CEO de Gucci Group

# La stratégie

## Le modèle de développement

Le groupe PPR est porté par une ambition de croissance durable et rentable, poursuivant, dans un esprit de conquête et d'innovation, son internationalisation.

### UNE FORTE CULTURE ENTREPRENEURIALE

L'esprit entrepreneurial est l'essence même de l'identité du groupe PPR qui se retrouve dans sa signature "Entreprendre, notre grande aventure". Si le périmètre de PPR n'a eu de cesse d'évoluer depuis sa création en 1963, cette dynamique est guidée par une forte culture d'entrepreneurs. À chaque étape de sa construction, PPR agit avec audace et impose sa culture de la performance, développant chacun de ses métiers et leur offrant de solides perspectives de croissance.

### LA COMBINAISON EFFICIENTE DE MARCHÉS COMPLÉMENTAIRES

PPR est construit autour de 6 branches opérationnelles, Fnac, Redcats Group, Conforama, CFAO, Puma et Gucci Group. Ces entreprises animent des marques globales et puissantes, portées par des modèles de distribution différenciants et caractérisées par leur créativité et leur forte capacité d'innovation. Ensemble, elles permettent au Groupe d'occuper des positions de leader, à la fois sur les marchés exclusifs du Luxe et sur les marchés plus ouverts du Grand Public. Avec les marques prestigieuses de Gucci Group, PPR est présent sur des marchés à fort pouvoir d'achat, en forte croissance et mondialisés.

Les marques Grand Public, quant à elles, occupent des positions de premier rang sur des marchés de masse, qui leur procurent visibilité et volumes d'affaires conséquents et dont le principal gisement de croissance est l'internationalisation.

### UNE STRATÉGIE DE CROISSANCE, DE DIVERSIFICATION DES RISQUES ET DE GÉNÉRATION DE CASH-FLOWS

PPR se développe suivant une stratégie de croissance principalement organique, fortement génératrice de cash-flows, en s'appuyant sur la diversité de ses marques.

Le groupe PPR est porté par une ambition de croissance durable et rentable,

# poursuivant, dans un esprit de conquête et d'innovation, son internationalisation.

Dans le Luxe, Gucci Group rassemble des marques de tout premier plan, au positionnement différencié, dont la complémentarité constitue l'une de ses plus grandes richesses. Ces marques prestigieuses se développent grâce, notamment, au succès grandissant des collections de leurs créateurs et au savoir-faire de leurs artisans. La pertinence de leur positionnement et leur statut mondial leur offrent des niveaux de marges et des perspectives de croissance de tout premier plan.

Les marques Grand Public se distinguent, quant à elles, par l'enrichissement et le renouvellement permanent de l'offre de produits et de services, le déploiement du commerce en ligne, le lancement de concepts de magasins innovants et le développement du réseau de distribution. S'appuyant sur des positions de marché domestique ou régional historique qui leur assurent une génération stable de cash-flows, elles trouvent leur relais de croissance dans l'internationalisation de leur concept.

Ainsi, PPR atteint un équilibre spécifique en termes de marques, de produits, de formats de vente et d'implantations géographiques, qui lui confère son profil particulier, fait de croissance supérieure à la moyenne de ses marchés, de diversification des risques et de cash-flows soutenus.

## UNE GESTION OPÉRATIONNELLE DÉCENTRALISÉE ASSOCIÉE À LA MUTUALISATION DES MOYENS ET DES SAVOIR-FAIRE

Le mode organisationnel de PPR a toujours privilégié la décentralisation opérationnelle et la proximité du terrain et du client. Il s'agit, dans un cadre défini, de conférer une large autonomie aux Présidents des différentes branches opérationnelles, afin de favoriser l'esprit d'entrepreneuriat et le sens de l'anticipation.

La mutualisation des moyens est recherchée dans la mesure où elle améliore la performance. Le partage des connaissances entre les différentes marques et enseignes est favorisé de façon systématique en mettant à profit le savoir-faire spécifique de chacune d'entre elles, de façon à promouvoir la créativité et l'innovation. Cette organisation est au cœur de la performance des activités du Groupe.



## Actualité 2007 Résultats financiers

# Les performances opérationnelles et financières de PPR en 2007 sont excellentes.

En 2007, PPR a en effet enregistré un chiffre d'affaires des activités poursuivies de 19,8 milliards d'euros, en hausse de 16 % en réel et de 7 % en comparable par rapport à 2006. À périmètre historique, c'est-à-dire hors intégration de Puma, l'activité a progressé d'un peu plus de 6 %.

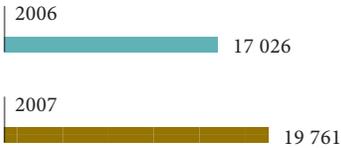
Le résultat opérationnel courant du Groupe s'est élevé à 1 696 millions d'euros, en progression de 33 % par rapport à 2006. Le taux de rentabilité opérationnelle s'améliore de manière significative de 1,1 point, à 8,6 % du chiffre d'affaires. Cette remarquable progression est notamment portée par les très fortes hausses du résultat opérationnel courant de CFAO (+ 27 %), de la Fnac (+ 15 %) et de l'ensemble des marques de Gucci Group (+ 29 %), dont les plus fortes progressions ont été réalisées par Bottega Veneta (+ 69 %), Yves Saint Laurent (+ 35 %) et Yves Saint Laurent Beauté qui a doublé son résultat opérationnel courant. Hors Puma, le résultat opérationnel courant est en hausse de 14 % et la rentabilité opérationnelle courante s'élève à 8,1 %.

PPR réalise également une progression de 51 % du résultat net part du Groupe des activités poursuivies, qui atteint le niveau record de 1 058 millions d'euros pour l'exercice 2007.

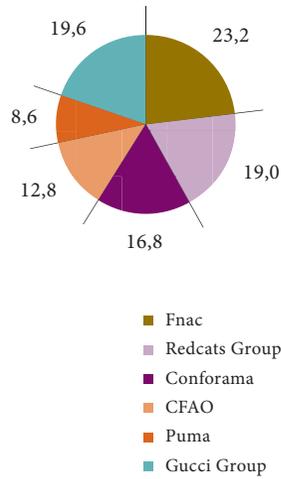
Quant au cash-flow libre opérationnel, indicateur clé de la mesure de nos performances, il s'est sensiblement amélioré, de 32 %, à 1 394 millions d'euros.

Enfin, au 31 décembre 2007, après consolidation de Puma à hauteur de 63,6 %, PPR dispose d'une situation financière très solide.

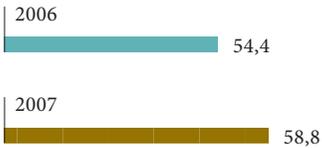
**CHIFFRE D'AFFAIRES**  
(en millions d'euros)



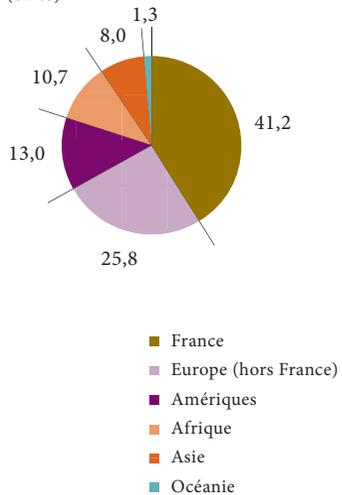
**RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2007 PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ**  
(en %)



**PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES RÉALISÉ À L'INTERNATIONAL**  
(en % du chiffre d'affaires total)



**RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2007 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE**  
(en %)





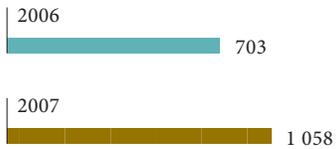
## RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

(en millions d'euros)



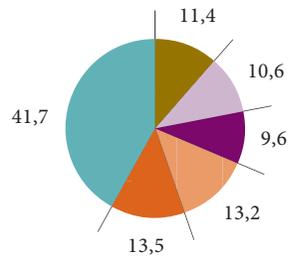
## RÉSULTAT NET PART DU GROUPE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

(en millions d'euros)



## RÉPARTITION DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT 2007 PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ<sup>(1)</sup>

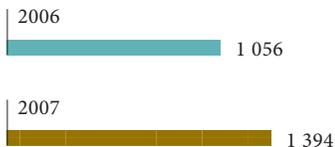
(en %)



- Fnac
- Redcats Group
- Conforama
- CFAO
- Puma
- Gucci Group

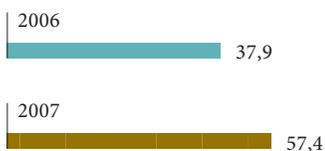
(1) Hors holdings et autres.

CASH-FLOW LIBRE  
OPÉRATIONNEL<sup>(1)</sup>  
(en millions d'euros)

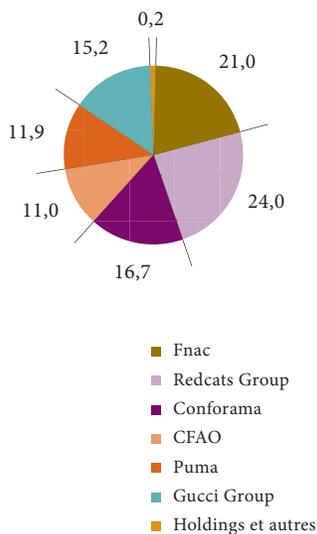


(1) Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles - acquisitions nettes d'immobilisations corporelles et incorporelles.

RATIO D'ENDETTEMENT  
au 31 décembre  
(endettement financier net en %  
des capitaux propres de l'ensemble consolidé)



RÉPARTITION DES EFFECTIFS  
INSCRITS PAR ACTIVITÉ  
au 31 décembre 2007 (en %)





# Comptes consolidés

## au 31 décembre 2007

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ (pour les exercices clos les 31 décembre 2007 et 2006)

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
<b>ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>		
<b>Produits des activités ordinaires</b>	<b>19 760,9</b>	<b>17 025,6</b>
Coût des ventes	(10 970,9)	(9 554,1)
<b>Marge brute</b>	<b>8 790,0</b>	<b>7 471,5</b>
Charges de personnel	(2 824,0)	(2 532,5)
Autres produits et charges opérationnels courants	(4 270,2)	(3 663,2)
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>1 695,8</b>	<b>1 275,8</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	100,3	14,9
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>1 796,1</b>	<b>1 290,7</b>
Charges financières (nettes)	(321,8)	(280,2)
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>1 474,3</b>	<b>1 010,5</b>
Impôt sur le résultat	(298,2)	(262,4)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	1,2	2,2
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>1 177,3</b>	<b>750,3</b>
dont part du Groupe	1 058,2	703,3
dont part des minoritaires	119,1	47,0
<b>ACTIVITÉS ABANDONNÉES</b>		
<b>Résultat net des activités abandonnées</b>	<b>(135,9)</b>	<b>(18,2)</b>
dont part du Groupe	(135,9)	(18,0)
dont part des minoritaires		(0,2)
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>	<b>1 041,4</b>	<b>732,1</b>
Résultat net part du Groupe	922,3	685,3
Résultat net part des minoritaires	119,1	46,8
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>922,3</b>	<b>685,3</b>
Résultat par action (en euros)	7,19	5,64
Résultat dilué par action (en euros)	7,17	5,63
<b>Résultat net part du Groupe des activités poursuivies</b>	<b>1 058,2</b>	<b>703,3</b>
Résultat par action (en euros)	8,25	5,79
Résultat dilué par action (en euros)	8,22	5,78
<b>Résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants</b>	<b>904,2</b>	<b>711,7</b>
Résultat par action (en euros)	7,05	5,86
Résultat dilué par action (en euros)	7,03	5,85

BILAN CONSOLIDÉ (aux 31 décembre 2007 et 2006)

**ACTIF**

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
Goodwill	6 653,6	5 609,3
Autres immobilisations incorporelles	10 135,2	6 602,7
Immobilisations corporelles	2 174,3	1 900,6
Participations dans les sociétés mises en équivalence	19,7	19,3
Actifs financiers non courants	266,1	216,0
Actifs d'impôts différés	701,7	692,8
Autres actifs non courants	30,4	13,9
<b>Actif non courant</b>	<b>19 981,0</b>	<b>15 054,6</b>
Stocks	3 234,1	2 744,2
Créances clients	1 503,8	1 116,4
Concours à la clientèle	235,3	397,7
Créances d'impôts exigibles	105,1	56,8
Autres actifs financiers courants	93,5	74,1
Autres actifs courants	1 062,6	1 136,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 713,2	1 555,6
<b>Actif courant</b>	<b>7 947,6</b>	<b>7 081,2</b>
<b>Actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>283,5</b>	<b>253,5</b>
<b>Total actif</b>	<b>28 212,1</b>	<b>22 389,3</b>

**PASSIF**

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
Capitaux propres - Part revenant au Groupe	9 218,2	8 971,1
Capitaux propres - Part revenant aux minoritaires	1 443,3	153,4
<b>Capitaux propres</b>	<b>10 661,5</b>	<b>9 124,5</b>
Emprunts et dettes financières à long terme	4 670,3	3 140,7
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	250,0	248,6
Provisions	145,6	140,9
Passifs d'impôts différés	2 879,0	1 939,8
<b>Passif non courant</b>	<b>7 944,9</b>	<b>5 470,0</b>
Emprunts et dettes financières à court terme	3 184,8	1 902,7
Financement des concours à la clientèle	235,3	397,7
Autres passifs financiers courants	72,6	44,7
Dettes fournisseurs	2 942,6	2 500,6
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	17,2	12,1
Provisions	95,5	112,5
Dettes d'impôts exigibles	319,5	279,7
Autres passifs courants	2 509,1	2 544,8
<b>Passif courant</b>	<b>9 376,6</b>	<b>7 794,8</b>
<b>Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>229,1</b>	
<b>Total passif</b>	<b>28 212,1</b>	<b>22 389,3</b>

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS  
(aux 31 décembre 2007 et 2006)

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>1 177,3</b>	<b>750,3</b>
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	400,1	346,2
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie	(150,6)	26,3
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>1 426,8</b>	<b>1 122,8</b>
Charges et produits d'intérêts financiers	277,7	183,8
Dividendes reçus	(0,7)	(1,2)
Charge nette d'impôt exigible	317,6	247,3
<b>Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts</b>	<b>2 021,4</b>	<b>1 552,7</b>
Variation du besoin en fonds de roulement	229,9	28,4
Variation des concours à la clientèle	(0,6)	13,0
Impôts sur le résultat payés	(309,1)	(200,4)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>	<b>1 941,6</b>	<b>1 393,7</b>
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(594,3)	(410,0)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	46,4	72,5
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	(3 337,5)	(295,1)
Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée	349,2	168,6
Acquisitions d'autres actifs financiers	(118,3)	(48,8)
Cessions d'autres actifs financiers	12,0	197,1
Intérêts et dividendes reçus	59,2	38,6
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>	<b>(3 583,3)</b>	<b>(277,1)</b>
Augmentation/Diminution de capital <sup>(1)</sup>	(6,7)	720,5
Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle	(147,9)	(65,5)
Dividendes versés aux actionnaires de PPR, société mère	(385,2)	(325,7)
Dividendes versés aux minoritaires des filiales consolidées	(72,1)	(29,9)
Émission d'emprunts	1 797,1	413,3
Remboursement d'emprunts <sup>(1)</sup>	(606,7)	(1 611,0)
Augmentation/Diminution des autres dettes financières	1 650,5	(196,9)
Intérêts versés et assimilés	(333,5)	(224,5)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement</b>	<b>1 895,5</b>	<b>(1 319,7)</b>
Flux nets liés aux activités abandonnées	(15,9)	70,4
Incidence des variations des cours de change	(2,9)	8,2
<b>Variation nette de la trésorerie</b>	<b>235,0</b>	<b>(124,5)</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>1 215,8</b>	<b>1 340,3</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice</b>	<b>1 450,8</b>	<b>1 215,8</b>

<sup>(1)</sup> Dont 719,6 millions d'euros en 2006 sans effet sur les mouvements de trésorerie.

# Actionnaires

En 2007, le titre PPR a surperformé les indices du Luxe et de la Distribution de plus de 1 point et de près de 2 points respectivement. Sa performance au cours de l'année a évolué en deux temps, de janvier à octobre et de novembre à décembre.

À fin octobre 2007, l'action PPR surperforait de plus de 15 points la croissance du CAC 40 affichant même son niveau le plus haut depuis le début de l'année le 8 octobre, à 141,50 €.

Depuis début novembre, le titre PPR, ainsi que l'ensemble des places financières, ont été pénalisées par les craintes de ralentissement de la consommation des ménages et plus généralement de l'économie mondiale. De plus, l'évolution de la parité euro/dollar a atteint des niveaux historiquement élevés et a poussé les investisseurs à une grande prudence sur le secteur du Luxe en particulier. Dans ce contexte, de nombreux arbitrages sectoriels et un désengagement sur les secteurs de consommation jugés cycliques ont été effectués.

Début 2008, lors de la publication du chiffre d'affaires annuel 2007, la performance affichée était au-dessus des attentes du marché. Ce même jour, le titre a progressé de plus de 12 %, soutenu également par l'annonce du projet de cession d'YSL Beauté à L'Oréal. Cette transaction, dont l'impact tant stratégique que financier est favorable pour le Groupe, a été très bien accueillie par le marché. Les résultats annuels 2007, annoncés en février 2008, étaient également au-dessus des attentes du marché.

La performance boursière ne reflète pas ces excellents résultats qui traduisent la puissance des marques et enseignes du Groupe. Face aux défis d'un environnement économique perturbé en ce début d'année 2008, les forces en œuvre en 2007 pour atteindre ces très bonnes performances, le seront également en 2008.

Ainsi, grâce à son profil dynamique et équilibré, PPR compte réaliser en 2008 une nouvelle année de croissance et d'amélioration de ses performances financières.

### ÉVOLUTION DU COURS DE L' ACTION PPR PAR RAPPORT À L'INDICE CAC 40 DEPUIS LE 1<sup>er</sup> JANVIER 2006



Source : Fininfo.

Cours le + haut en 2007 141,5 euros

Cours le + bas en 2007 107,1 euros

Cours au 31 décembre 2007 110,0 euros

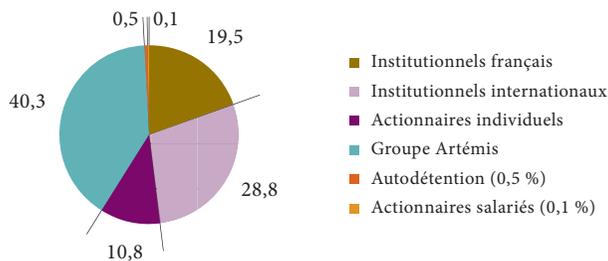
Capitalisation boursière au 31 décembre 2007 14 089 millions d'euros

Volume moyen quotidien sur l'année 2007 692 022

Nombre d'actions au 31 décembre 2007 128 081 939

## Répartition du capital

au 31 décembre 2007 (en %)



Actionnaires

Au 31 décembre 2007, les actionnaires individuels détiennent 10,8 % du capital du Groupe (contre 11,9 % à fin 2006). 48,3 % du capital sont détenus par des investisseurs institutionnels, dont 19,5 % par des sociétés françaises et 28,8 % par des non-résidents. Au sein des investisseurs institutionnels internationaux, les États-Unis détiennent 11 % du capital. L'Europe continentale représente 9,3 % du capital, comprenant notamment l'Allemagne (3,4 %), la Suisse (1,1 %), la Norvège (0,7 %) et l'Irlande (0,6 %). Les actionnaires britanniques détiennent par ailleurs 6,6 % du capital.

Les principales évolutions notables dans la répartition du capital par rapport à 2006 sont le renforcement des investisseurs institutionnels internationaux (+ 19,7 % en nombre d'actions) dont principalement les actionnaires américains (+ 29,8 % en nombre d'actions) et allemands (+ 50,3 % en nombre d'actions) et la baisse de 4,2 points du poids des investisseurs français (- 17,9 % en nombre d'actions).

Source : Titre au Porteur Identifiable (TPI) au 31 décembre 2007.

## Politique de communication financière

La communication financière de PPR s'attache à diffuser une information exacte et sincère. Ses actions sont ciblées et personnalisées afin d'offrir aux différents publics, actionnaires individuels et communauté financière, des messages adaptés à leurs attentes respectives, tout en veillant à respecter l'égalité d'accès à l'information.

### VIS-À-VIS DES ACTIONNAIRES INDIVIDUELS

Les actionnaires individuels disposent de plusieurs supports et outils pour se tenir informés sur le Groupe et sur la vie du titre. La Lettre aux Actionnaires, éditée 2 fois par an, un espace dédié sur le site Internet PPR ([www.ppr.com](http://www.ppr.com)), la ligne actionnaires (01 45 64 61 22), la boîte aux lettres ([actionnaire@ppr.com](mailto:actionnaire@ppr.com)), les avis financiers dans la presse et sur Internet, le rapport annuel et les visites de sites sont à leur disposition.



## VIS-À-VIS DE LA COMMUNAUTÉ FINANCIÈRE

Le Groupe entretient des relations suivies avec la communauté financière française et internationale. Il déploie de nombreuses actions, en vue de la tenir informée de la marche de ses affaires, de sa stratégie et de ses perspectives. PPR enrichit sa communication lors des publications de chiffres d'affaires trimestriels, avec des conférences téléphoniques, et organise des réunions de présentation à l'occasion de ses publications de résultats annuels et semestriels. PPR participe également aux conférences sectorielles organisées par les grandes banques. Les supports de l'ensemble de ces présentations sont mis à disposition sur le site Internet du Groupe. PPR va également à la rencontre des investisseurs lors de roadshows organisés dans les grandes capitales financières mondiales. Par ailleurs, le Groupe rencontre les investisseurs et les analystes qui en font la demande, et veille à entretenir une relation proactive en matière d'information de l'Autorité des Marchés Financiers.

## NOUVELLES MODALITÉS DE DIFFUSION DE L'INFORMATION RÉGLEMENTÉE

Conformément à l'application depuis le 20 janvier 2007, des nouvelles obligations de diffusion de l'information réglementée issues de la transposition de la Directive Transparence dans le règlement général de l'AMF (Autorité des Marchés Financiers), la Direction de la communication financière de PPR s'assure de la diffusion effective et intégrale de l'information réglementée. Celle-ci est, au moment de sa diffusion, déposée auprès de l'AMF et archivée sur son site Internet.

La diffusion effective et intégrale est réalisée par voie électronique en respectant les critères définis par le règlement général qui impose une diffusion auprès d'un large public au sein de l'Union Européenne et selon des modalités garantissant la sécurité de la diffusion et de l'information. Pour ce faire, la Direction de la communication financière de PPR a choisi d'utiliser les services d'un diffuseur professionnel qui satisfait aux critères de diffusion fixés par le Règlement général et qui figure sur la liste publiée par l'AMF et bénéficie par ce biais d'une présomption de diffusion effective et intégrale.

### CALENDRIER 2008

24 avril 2008  
Chiffre d'affaires  
du premier  
trimestre 2008

9 juin 2008  
Assemblée générale

24 juillet 2008  
Chiffre d'affaires  
du deuxième  
trimestre 2008

29 août 2008  
Résultats  
semestriels 2008

23 octobre 2008  
Chiffre d'affaires  
du troisième  
trimestre 2008



DANS LA MÊME COLLECTION COFFRET,  
RAPPORT ANNUEL 2007

La dynamique d'un ensemble de marques  
La Responsabilité Sociale et Environnementale

PPR