KERING

Rapport intégré
2017

Table des matières

Présentation des objectifs
du rapport intégré de Kering — p. 2

Édito — p. 4

Profil du Groupe, Gouvernance et Vision — p. 6

- Profil du Groupe et Gouvernance — p. 8
- Vision — p. 14
- Tendances de marché — p. 16

Business model et stratégie — p. 18

- Business model — p. 20
- Stratégie — p. 24

Performance — p. 28

- Performance globale — p. 30
- Chaîne de valeur — p. 34
- Étape 1 : Création — p. 38
- Étape 2 : Développement — p. 42
- Étape 3 : Production — p. 46
- Étape 4 : Commercialisation — p. 50
- Étape 5 : Expérience client — p. 54
- Illustrations transverses — p. 58
- Gouvernance en 2017 — p. 62

Nos publications — p. 64

Signataire du Pacte des Nations Unies (Global Compact) depuis 2008, Kering souhaite aussi témoigner à travers ce rapport intégré de sa contribution aux Objectifs de Développement Durable (ODD). Notre action est particulièrement marquée sur 7 de ces 17 objectifs :

ODD #3.
Bonne santé et bien-être

ODD #5.
Égalité entre les sexes

ODD #6.
Eau propre et assainissement

ODD #8.
Travail décent
et croissance économique

ODD #12.
Consommation et
production responsables

ODD #13.
Mesures relatives
à la lutte
contre les changements
climatiques

ODD #15.
Vie terrestre

PRÉSENTATION DES OBJECTIFS DU RAPPORT INTÉGRÉ DE KERING

L'année 2017 et le début de 2018 ont marqué l'aboutissement de notre transformation en *pure-player* du Luxe. Premier rapport intégré de Kering et du secteur, ce document offre une perspective complète du Groupe et de son histoire, de notre vision stratégique et prospective et de notre modèle intégré, au service d'une création de valeur globale : créative, financière, environnementale, éthique et sociale.

Chez Kering, nous sommes convaincus qu'il faut sans cesse dépasser nos limites, emmener nos Maisons et engager l'ensemble du secteur et de nos parties prenantes pour façonner le Luxe de demain. S'inspirant du cadre de référence de l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC), cette publication s'inscrit dans le prolongement de cette démarche stratégique.

Ce rapport présente notamment notre capacité à créer de la valeur économique et extra-financière tout au long de notre chaîne de valeur, en collaboration avec nos parties prenantes.

Des illustrations présentent à chaque étape et de manière transverse, nos actions, engagements et résultats en la matière.

Périmètre
Les données présentées dans ce document couvrent l'ensemble du groupe Kering pour l'année 2017. Suite à la distribution à nos actionnaires d'un dividende exceptionnel en nature sous la forme d'actions Puma à hauteur de 70 % du capital de Puma le 16 mai 2018, nous avons fait le choix de mettre en avant dans ce rapport les activités Luxe du Groupe.

«Pour nous, Luxe et développement durable ne font qu'un : notre performance ne peut s'inscrire dans la durée que si elle est globale.»

Empowering Imagination est plus qu'une signature, c'est notre promesse et notre engagement en tant que groupe de Luxe. L'imagination et l'esprit créatif sont au cœur de tout ce que nous entreprenons et notre approche de nos métiers influence l'industrie tout entière.

Cette vision d'un Luxe moderne et audacieux nous assure d'être en parfaite cohérence avec les tendances de nos marchés. De nouvelles générations de consommateurs émergent et leurs attentes évoluent. Plus connectés et en quête de sens, ils cherchent, au-delà d'un produit d'exception, une expérience unique et sincère avec la marque. Soutenues par le Groupe, nos Maisons leur proposent un contenu créatif puissant, original et authentique.

Notre force est d'avoir su convertir notre conception du Luxe en succès commercial : 2017 fut une année historique pour le Groupe. En un an, nous avons généré plus de 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires additionnel de manière purement organique, pour atteindre 15,5 milliards d'euros. Notre résultat opérationnel courant progresse également de manière spectaculaire, avec plus de 1 milliard d'euros additionnel sur l'exercice. De nombreux accélérateurs de performance expliquent ces résultats phénoménaux.

Tout d'abord, notre stratégie de recentrage sur nos activités Luxe a pleinement porté ses fruits en 2017. À l'origine Groupe de distribution, nous sommes désormais un *pure-player* du Luxe qui compte parmi ses Maisons les plus beaux fleurons du secteur avec trois marques dépassant le milliard d'euros de chiffre d'affaires. J'ai la conviction que toutes nos Maisons, au-delà de leurs performances remarquables en 2017, disposent encore de vastes réservoirs de créativité et de croissance organique.

Pour nous, Luxe et développement durable ne font qu'un : notre performance ne peut s'inscrire dans la durée que si elle est globale. L'éthique et le développement durable sont la pierre angulaire de nos activités. Cela nous permet d'innover, de créer de la valeur et de concevoir un Luxe en cohérence avec nos convictions. Au-delà des frontières de l'entreprise, nous nous engageons pour et avec l'ensemble de nos parties prenantes pour façonner le Luxe de demain, en particulier nos partenaires, nos collaborateurs, ou encore la société civile à travers notre Fondation dédiée à la lutte contre les violences faites aux femmes.

Cette intrication profonde entre vision et stratégie, convictions et performances, est l'objet de ce premier rapport intégré. Nous entendons ainsi démontrer notre création de valeur globale et offrir à l'ensemble de nos parties prenantes de nouvelles clés de lecture de notre modèle.

Notre réussite, nous la devons en tout premier lieu aux collaboratrices et collaborateurs de Kering, qui contribuent chaque jour à réaliser notre ambition : devenir le groupe de Luxe le plus influent du monde en matière de création, de développement durable et de performance économique.

François-Henri Pinault
Président-Directeur général

Profil du Groupe, Gouvernance et Vision

Profil du Groupe et Gouvernance — p. 8
Vision — p. 14
Tendances de marché — p. 16

KERING, UN GROUPE DE LUXE INTERNATIONAL PORTÉ PAR UNE GOUVERNANCE FORTE ET ENGAGÉE

CHIFFRES CLÉS

15,478 Mds€
Chiffre d'affaires

44 055
Nombre de collaborateurs

2,948 Mds€
Résultat Opérationnel Courant

3 Maisons
dont le chiffre d'affaires > 1 milliard d'euros

Groupe de Luxe mondial, Kering regroupe et fait grandir un ensemble de Maisons emblématiques dans la Mode, la Maroquinerie, la Joaillerie et l'Horlogerie : Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta, Balenciaga, Alexander McQueen, Brioni, Boucheron, Pomellato, Dodo, Qeelin, Ulysse Nardin, Girard-Perregaux, ainsi que Kering Eyewear. En plaçant la création au cœur de sa stratégie, Kering permet à ses Maisons de repousser leurs limites en termes d'expression créative, tout en façonnant un Luxe durable et responsable. C'est le sens de notre signature : *Empowering Imagination*. En 2017, Kering comptait plus de 44 000 collaborateurs (dont près de 29 000 pour les activités Luxe et Corporate) et a réalisé un chiffre d'affaires de 15,478 milliards d'euros, soit un chiffre d'affaires retraité de 10,816 milliards d'euros (hors Puma, Volcom, Stella McCartney et Christopher Kane).

L'action Kering est cotée à Euronext Paris (FR 0000121485, KER.PA, KER.FP).

UN GROUPE PORTÉ PAR L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE

1963 — 1988 — 1999 — 2013 — 2017

LA GENÈSE

1963 — Création par François Pinault de Pinault SA, spécialisé dans le négoce du bois

1988 — Introduction en Bourse de Pinault SA

LE DÉVELOPPEMENT D'UN LEADER DE LA DISTRIBUTION

1990 — Acquisition de Cfao

1991 — Prise de contrôle de Conforama

1992 — Prise de contrôle de la société Au Printemps SA (détenant La Redoute et Finaref)

1994 — Prise de contrôle de la Fnac, le Groupe devient Pinault-Printemps-Redoute

ENTRÉE DANS LE SECTEUR DU LUXE

1999 — Acquisition de 42 % de Gucci Group

2000 - 2004 — Acquisition d'Yves Saint Laurent, Boucheron, Bottega Veneta et Balenciaga ; accords de partenariat avec Stella McCartney et Alexander McQueen

2007 — Montée dans le capital de Puma à hauteur de 62,1 %

2008 - 2014 — Acquisitions dans la Joaillerie et la Haute Horlogerie

2003 - 2014 — Cessions progressives des activités de distribution

UN GROUPE INTÉGRÉ DU LUXE

2013 — PPR devient Kering

2015 — Lancement de Kering Eyewear

2016 — Regroupement des activités *Supply Chain*, Logistique et Opérations Industrielles dans Kering Group Operations

KERING, *PURE-PLAYER* DU LUXE

2018 — Distribution de 70% de Puma (sur une participation totale de 86%)

60 %
d'administrateurs indépendants (vs 56 % en 2007)

64 %
de femmes au sein du Conseil (vs 11 % en 2007)

54 ans
âge moyen des membres du Conseil en 2017

UN ACTIONNARIAT STABLE POUR UNE CROISSANCE DURABLE

Fruit d'une aventure familiale et entrepreneuriale, Kering est soutenu par un actionnariat stable. La solidité de l'actionnariat s'allie à une internationalisation croissante du capital qui reflète la croissance du Groupe à l'échelle mondiale et sa transformation.

UNE GOUVERNANCE ENGAGÉE ET PORTEUSE D'UNE VISION DE LONG TERME

La gouvernance de Kering permet de garantir une véritable efficacité dans la prise de décisions stratégiques, d'optimiser les performances financières et extra-financières du Groupe et d'assurer une communication forte et cohérente.

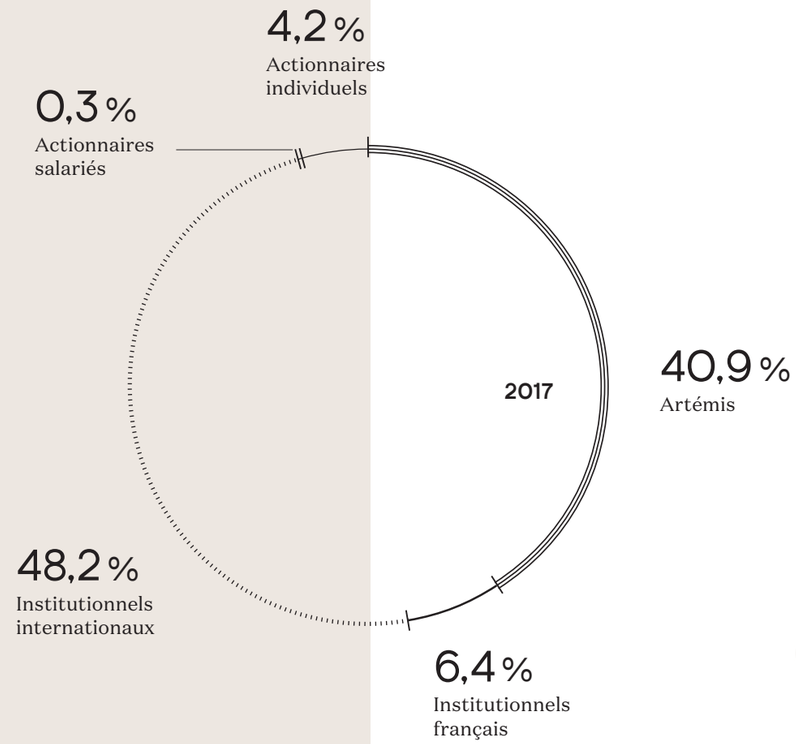
Le Groupe veille à ce que la composition de son Conseil d'administration soit équilibrée, diversifiée et adaptée aux défis du secteur du Luxe.

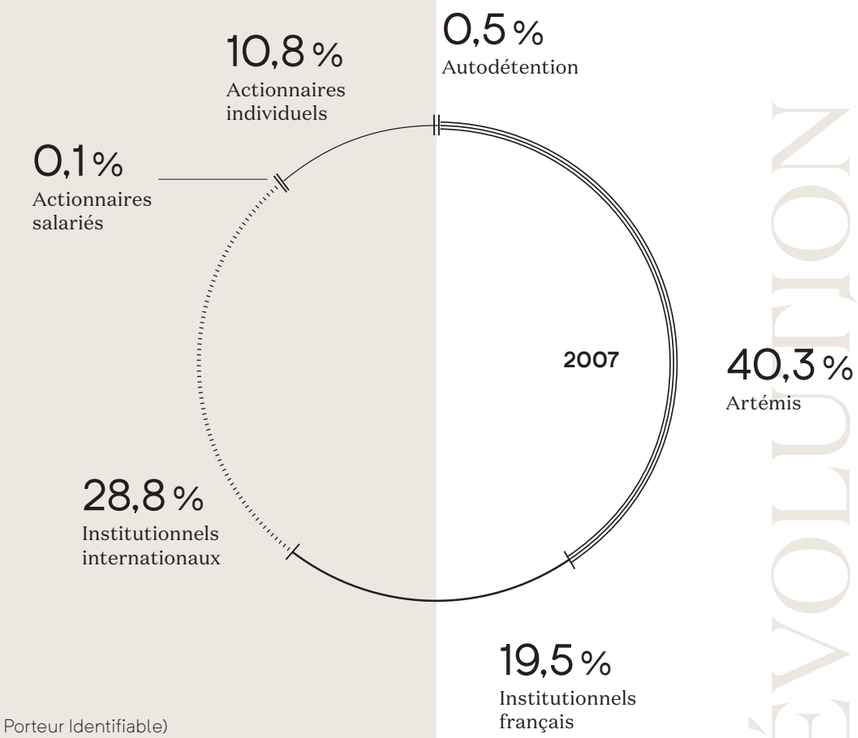
Le Comité exécutif, instance opérationnelle du Groupe, reflète la transformation de Kering en un Groupe intégré. Il permet d'associer les dirigeants des activités de Kering et des principales marques aux réflexions autour des grandes orientations du Groupe, aux côtés des principaux responsables fonctionnels.

POUR ALLER PLUS LOIN

— Dans ce rapport : Tendances de marché p. 16 ; Gouvernance en 2017 p.62
— Document de référence 2017 : Chapitre 4. Rapport sur le Gouvernement d'entreprise

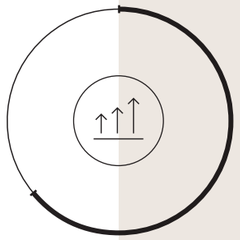
ÉVOLUTION DE LA REPARTITION DU CAPITAL (AU 31 DÉCEMBRE)





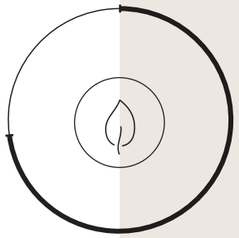
Source : TPI (Titre au Porteur Identifiable)

Une croissance portée par de nouveaux leviers



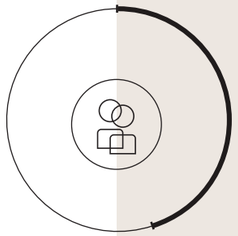
64 %

La multiplication des défis environnementaux et technologiques



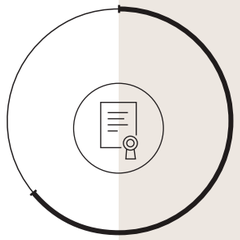
73 %

De nouvelles habitudes de consommation



45 %

Exigence croissante de transparence envers les entreprises



64 %

UNE RÉPARTITION DES COMPÉTENCES AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN PHASE AVEC LES MUTATIONS DU MARCHÉ

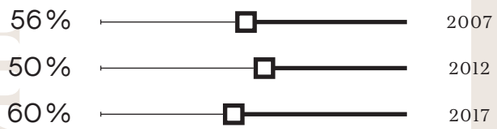
COMEX

ÂGE MOYEN

FÉMINISATION

CONSEIL D'ADMINISTRATION

EXPÉRIENCE SIGNIFICATIVE À L'INTERNATIONAL



INDÉPENDANCE

LA VISION DE KERING : LA CRÉATION AU SERVICE D'UN LUXE MODERNE ET AUDACIEUX

Un monde en accélération constante, des économies qui émergent, des cultures qui s'entrechoquent, des avancées technologiques disruptives, une jeunesse ultra-connectée en quête de sens... Une nouvelle donne mondiale apparaît. La génération du changement bouleverse les codes.

Créateur de tendances, Kering fait un choix, celui de réveiller et de façonner le Luxe de demain, de le rendre plus responsable, de l'engager résolument dans son époque, dans le respect de l'histoire et de l'héritage exceptionnels de nos Maisons. Notre ambition : être le groupe de Luxe le plus influent au monde en matière de créativité, de développement durable et de performance économique.

Sans audace, il ne peut y avoir ni inspiration ni création. Nous osons penser différemment, proposer, innover sans cesse, pour susciter de l'émotion autour de nos produits d'exception. Nous osons prendre des risques.

C'est ainsi que nous répondons à l'évolution profonde des attentes de tous nos publics. Le Luxe se vit désormais, au-delà de son héritage et de ses savoir-faire, comme la reconnaissance d'une expression de soi, propre à chaque client, comme la représentation d'une personnalité singulière.

Kering et ses Maisons proposent de vivre une expérience.
Nos valeurs sont intimement liées à un contenu créatif puissant, porteur de modernité. Elles sont nourries par l'esprit d'entreprendre qui irrigue chacune de nos marques et l'univers de chacun de nos créateurs.
Notre Groupe est animé par des femmes et des hommes engagés qui œuvrent chaque jour à créer un Luxe authentique et en mouvement.

Nous souhaitons contribuer à l'émergence d'un monde plus durable. Sans cesse, nous rehaussons nos standards de création et de production dans le sens d'un plus grand respect de l'environnement tout en générant des impacts positifs sur la société. Nous prenons soin de créer une valeur mieux partagée avec toutes nos parties prenantes.

Kering se prononce «*caring*» – bien davantage qu'une signature, c'est ce qui donne sens à toutes nos actions.

Notre ambition : être le groupe de Luxe le plus influent au monde en matière de créativité, de développement durable et de performance économique

LE LUXE : UN MARCHÉ PORTEUR, DES EXIGENCES NOUVELLES

Porté par une vision forte et audacieuse, Kering s'affirme dans un secteur du luxe en mutation constante. Inscrit dans une démarche de croissance durable, le Groupe adopte un business model et une stratégie en parfaite cohérence avec les enjeux du Luxe de demain, tout en s'affirmant comme prescripteur de tendances. Ainsi, nous cherchons, au quotidien, à concilier préservation d'un héritage riche de savoir-faire exceptionnels et réponse aux attentes de nouvelles générations de clients.

Très fragmenté, le secteur du Luxe se caractérise par la présence de quelques grands acteurs internationaux, dont Kering, et connaît des évolutions structurelles importantes.
Lors des trois dernières années, le marché mondial du luxe (segment *Personal Luxury Goods*) s'est engagé dans une phase de croissance plus normalisée. En 2017, il renoue avec une croissance de +6 % à taux de change comparable et s'établit à 262 milliards d'euros.
Cette dynamique s'explique par la croissance soutenue de la consommation locale ainsi que par la hausse des achats liés au tourisme. Les ressortissants chinois et américains sont les principaux contributeurs de cette croissance : ils représentent, en 2017, plus de la moitié du marché en valeur. Les ventes en ligne participent également à la vigueur du secteur puisqu'elles sont en hausse de +24 % et représentent 9 % des ventes dans le Luxe (source : Bain/Altagamma).
Afin de capter tout le potentiel d'un marché en plein renouvellement, Kering a identifié les multiples évolutions impactant le secteur pour en dégager quatre tendances majeures :

— Une croissance portée par de nouveaux leviers
— La multiplication des défis environnementaux et technologiques
— De nouvelles habitudes de consommation
— Une exigence croissante de transparence envers les entreprises

POUR ALLER PLUS LOIN

— Document de référence 2017 : Chapitre 2.1. Présentation du marché mondial du luxe

UNE CROISSANCE PORTÉE PAR DE NOUVEAUX LEVIERS

TENDANCES DÉMOGRAPHIQUES POSITIVES
AUGMENTATION DU NIVEAU DE VIE DANS LES PAYS ÉMERGENTS
AUGMENTATION DU NOMBRE D'INDIVIDUS FORTUNÉS À L'ÉCHELLE MONDIALE
ACCROISSEMENT DU NOMBRE D'ACHAT FÉMININ — MOBILITÉ INTERNATIONALE ACCRUE
RENFORCEMENT DU POUVOIR
VOLATILITÉ DE L'ENVIRONNEMENT (RISQUE DE CHANGE, INCERTITUDES GÉOPOLITIQUES, ETC.)

IMPACTS

Essor d'une classe moyenne dans les pays émergents

Augmentation des dépenses discrétionnaires

OPPORTUNITÉS

Émergence de nouvelles catégories de consommateurs

Pertinence de l'approche multicanale et développement du *travel retail*

Développement des clientèles locales et touristiques

LA MULTIPLICATION DES DÉFIS ENVIRONNEMENTAUX ET TECHNOLOGIQUES

CHANGEMENT CLIMATIQUE — RARÉFACTION DES RESSOURCES
INTENSIFICATION DE LA PRESSION RÉGLEMENTAIRE
ESSOR DE L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE

IMPACTS

Préoccupations environnementales grandissantes des consommateurs

Compétition accrue pour l'accès aux matières premières de qualité

Nouveaux défis liés à la gestion des données

OPPORTUNITÉS

Réservoirs de créativité et d'innovation pour les produits et process

Exemplarité de Kering et reconnaissance par l'ensemble des parties prenantes

Sophistication de l'approche CRM

Personnalisation du service client et renforcement du lien avec nos publics

DE NOUVELLES HABITUDES DE CONSOMMATION

ASPIRATION DES NOUVELLES CLASSES MOYENNES À ACCÉDER À DES PRODUITS DE MARQUE DE RENOMMÉE MONDIALE
FORTE PROGRESSION DU E-COMMERCE ET DES RÉSEAUX SOCIAUX
ATTRAIT POUR L'EXPÉRIENCE, AU-DELÀ DU SEUL PRODUIT — MOBILITÉ INTERNATIONALE ACCRUE

IMPACTS

Clients jeunes, plus connectés, en quête de qualité, d'innovation et de sens (*millennials*)

Globalisation progressive des habitudes de consommation

OPPORTUNITÉS

Multiplication des canaux de distribution (e-commerce, *travel retail*, ...)

Développement de l'univers de la marque au travers de son réseau en propre

Expérience multicanale portée par une communication mondiale

UNE EXIGENCE CROISSANTE DE TRANSPARENCE

MONTÉE EN PUISSANCE DE LA SOFT LAW — MOBILISATION INTERNATIONALE SUR LES SUJETS SOCIÉTAUX
NOUVELLES ATTENTES EN MATIÈRE ENVIRONNEMENTALE, SOCIALE, DE DROITS HUMAINS ET D'ÉTHIQUE

IMPACTS

Nouvelles attentes de la part des collaborateurs

Renforcement de la transparence dans les relations avec les fournisseurs

Nécessité de communiquer sur les impacts de l'entreprise au-delà de sa performance économique

OPPORTUNITÉS

Attirer et retenir les talents en devenant l'employeur de préférence

Amélioration des standards tout au long de la chaîne de valeur

Exemplarité de Kering et reconnaissance de l'ensemble des parties prenantes

Business model et stratégie

Business model — p. 20
Stratégie — p. 24

UN MODÈLE MULTIMARQUE FONDÉ SUR UNE APPROCHE LONG TERME ET L'AUTONOMIE CRÉATIVE DE SES MAISONS

Notre dimension mondiale, la force de nos marques, l'autonomie créative que nous donnons à chaque Maison et la qualité unique de nos créations font de Kering un des tout premiers acteurs du secteur. Inégalé, notre modèle intégré soutient la croissance rapide de nos marques et leur permet d'exceller. Fondé sur une vision de long terme, notre modèle multimarque repose sur l'agilité, l'équilibre et la responsabilité et façonne le Luxe de demain.

AGILITÉ

Kering met au service de ses Maisons une organisation qui libère leur potentiel d'excellence.

Constance
Notre histoire d'entreprise familiale a commencé il y a plus de cinquante ans. Avec un actionnaire de contrôle stable et puissant, Kering présente un profil à la fois pérenne et attractif, propice à développer dans la durée notre vision dans l'univers du Luxe.

Souplesse
D'un conglomérat d'activités diversifiées dans la distribution jusqu'au début des années 2000, Kering s'est transformé en *pure-player* du Luxe. Aujourd'hui Groupe intégré qui réunit et fait grandir une quinzaine de marques parmi les plus prestigieuses du Luxe mondial, Kering a su capter les meilleurs relais de croissance.

Lucidité
Dans le respect de la vision et des objectifs à long terme de ses Maisons, Kering les accompagne afin qu'elles réalisent tout leur potentiel de croissance et libèrent le meilleur du talent et de la création. Grâce à la capacité de remise en cause et la prise de recul au-delà du rythme des collections, la lucidité est garante de la performance du Groupe et de chacune de ses Maisons.

DES MAISONS AUX POSITIONNEMENTS COMPLÉMENTAIRES

MIX PRODUITS PAR MARQUE (% DU CHIFFRE D'AFFAIRES)
AU 31 DÉCEMBRE 2017

	Maroquinerie	Prêt-à-porter	Chaussures	Horlogerie	Joaillerie	Autres*
Gucci						
Saint Laurent						
Bottega Veneta						
Autres — Couture et Maroquinerie						
Autres — Horlogerie et Joaillerie						
Activités Luxe	52 %	16 %	17 %	3 %	4 %	8 %

Poids de la catégorie dans le chiffre d'affaires de la marque

* Autres catégories de produits et royalties

ÉQUILIBRE

Groupe aujourd'hui complètement intégré, le modèle multimarque de Kering porte pleinement ses fruits.

Un ensemble de Maisons d'exception
Chacune de nos marques évoque son univers propre d'émotions et de créations. Complémentaires dans leur positionnement, elles jouent chacune un rôle dans un ensemble cohérent et pertinent.

Modèle multimarque
Nous appliquons la force de l'ensemble au service de l'identité distinctive de chaque Maison. Les marques trouvent les moyens d'exprimer leur caractère unique – couture et accessoires pour les unes; Joaillerie ou tradition horlogère pour les autres.
Le Groupe apporte ses expertises, fiabilise les approvisionnements, ouvre ses réseaux de distribution, participe à l'amélioration de l'expérience client, notamment digitale, et favorise la communication. Enfin, il invite ses marques à créer entre elles des synergies et à partager les meilleures pratiques, facteurs d'innovation.

Perspectives de croissance
Bénéficiant des leviers de croissance intrinsèques au secteur du luxe, Kering va plus loin et renforce encore son potentiel de croissance en plaçant l'audace créative au cœur de son modèle. Ainsi, tandis que nos Maisons les mieux établies réinventent leurs terrains d'expression et renouvellent la rencontre avec leurs publics, nos marques en devenir s'appliquent à révéler tout leur potentiel et séduisent de nouveaux clients.

Réactivité face aux aléas conjoncturels
Regroupant des marques matures et des marques émergentes, actives dans des spécialités, segments et marchés variés, Kering a su s'ancrer dans des territoires géographiquement diversifiés. La multiplicité de ses clientèles, de ses produits, de ses marques et de ses implantations lui offre une envergure idéale pour mieux résister aux aléas de marché et saisir les opportunités de développement.

RESPONSABILITÉ

Le modèle économique responsable de Kering irrigue l'ensemble de nos opérations. Notre démarche globale et durable constitue un avantage compétitif structurel.

Vers un Luxe durable
Kering est convaincu que la démarche responsable de l'entreprise peut changer la nature-même de ce qu'est le Luxe. Pour nos marques, le développement durable s'envisage comme une opportunité économique : il est une source d'inspiration et d'innovation.

En se fixant dans le cadre de sa stratégie développement durable 2025 des objectifs mesurables de développement durable, Kering change la manière de concevoir les produits de luxe en y intégrant une dimension extra-financière qui crée une valeur durable à la fois pour le client et pour la société.

L'humain au cœur de notre démarche
Dans tous ses rouages, notre modèle responsable vise à repenser la relation de Kering à ses parties prenantes dans un souci constant d'équité et avec une préoccupation sans cesse renouvelée des impacts sociétaux ou environnementaux que nous générons. Placer l'humain au cœur du modèle insuffle un nouvel esprit d'entreprendre, inspirant et suscitant l'adhésion des collaborateurs autant que des publics.

Un potentiel de créativité
La démarche responsable favorise le développement commercial grâce à des produits toujours plus innovants et plus désirables. Elle encourage l'optimisation des coûts et la modernisation des processus de fabrication : face à des ressources naturelles limitées, de nouveaux matériaux de qualité sont utilisés, des procédés plus durables sont imaginés. Pour nos Maisons, cela représente de vastes territoires de créativité à explorer.

Gouvernance et éthique
Le modèle responsable de Kering repose sur une gouvernance ambitieuse, qu'accompagnent le Conseil d'administration et son Comité de développement durable. Il impulse la stratégie de développement durable, qui s'incarne au quotidien dans les actions menées par chacune des Maisons, guidées par les experts d'une direction dédiée.

POUR ALLER PLUS LOIN

— Document de référence 2017 : Chapitre 1. Kering en 2017, Chapitre 3. Le développement durable
— Code d'éthique
— Site internet : stratégie développement durable 2025

L'ÉTHIQUE, LE SOCLE DE NOTRE CONDUITE DES AFFAIRES

L'éthique et le développement durable sont au cœur de nos activités et de la manière dont nous nous attachons à conduire les affaires du Groupe. Il n'est pas d'entreprise durable sans confiance, et cette confiance s'appuie avant tout sur notre capacité à démontrer au quotidien notre engagement pour une gestion responsable des affaires.

1996
Première Charte éthique du Groupe

2005
Diffusion du premier Code d'éthique du Groupe et mise en place du Comité d'éthique

2013
Mise à jour du Code d'éthique et mise en place d'une *hotline* éthique à disposition de tous les collaborateurs du Groupe dans le monde

2014
Lancement d'une campagne de formation à l'éthique pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe dans le monde, renouvelée chaque année

2018
Ouverture du dispositif d'alerte éthique de Kering aux partenaires et prestataires du Groupe

CAPTER TOUT LE POTENTIEL DU LUXE POUR CROÎTRE PLUS VITE QUE NOS MARCHÉS

Au cours de la dernière décennie, Kering a engagé une mutation stratégique pour devenir un leader du Luxe : aujourd'hui le chiffre d'affaires de trois des marques du Groupe dépasse le milliard d'euros.
Ce succès repose sur une stratégie portée par deux axes forts : la promotion de la croissance organique et le renforcement des synergies et de l'intégration.

PROMOUVOIR LA CROISSANCE ORGANIQUE

Fort de ses performances exceptionnelles, le Groupe ambitionne de renforcer et de pérenniser cette dynamique dans les années à venir en privilégiant la croissance de ses Maisons.

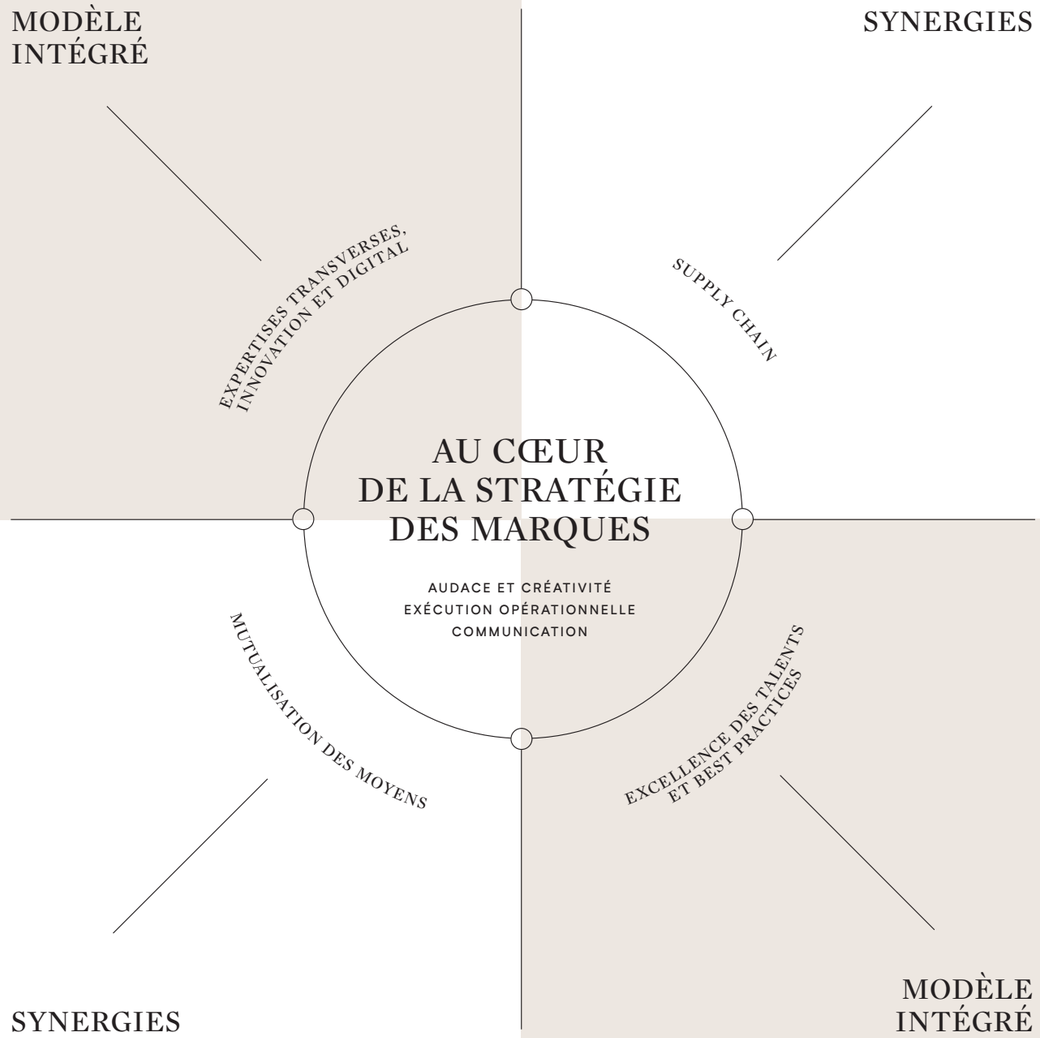
Une croissance supérieure au marché
L'avenir du Luxe est structurellement prometteur et ouvre à Kering d'importants gisements de valeur. Face à un rythme de croissance du secteur désormais plus normalisé, l'enjeu pour chacune de nos Maisons est de faire mieux que son marché dans tous les segments et catégories.

L'innovation produits
Galvanisées par des directions artistiques renouvelées, nos Maisons bousculent les tendances dans la plupart de leurs spécialités. Soutenues par la force du Groupe, elles se positionnent dans de nouvelles catégories de produits, lancent en continu de nouvelles idées et proposent une offre qui, en suscitant le désir, le rêve et l'émotion, crée et répond aux attentes et aspirations de leurs clients.

L'efficacité commerciale
Dans leurs réseaux de boutiques en propre, nos marques déploient des actions visant à optimiser la performance à boutiques comparables, grâce à un *merchandising* toujours plus efficace, à l'excellence opérationnelle en boutique, au soutien du Groupe et à l'appui d'équipes dédiées.

L'expérience client
La qualité de l'expérience client est un facteur clé d'amélioration de notre performance commerciale. Les possibilités de personnalisation, l'accueil, le conseil avant, pendant et après la vente, sont aussi distinctifs que nos collections, permettant d'initier et d'entretenir un lien durable avec nos publics.

L'approche multicanale
Dans une approche véritablement multicanale, nous axons notre stratégie de relation client sur la continuité entre tous les canaux de communication et de distribution pour une expérience «sans couture», grâce à de multiples ressources : extension sélective des boutiques en propre, *travel retail*, e-commerce, communication digitale, réseaux sociaux, etc.



RENFORCER LES SYNERGIES ET L'INTÉGRATION

Notre modèle intégré nous confère un avantage décisif. Tout en conservant son caractère unique et son exclusivité, chacune de nos Maisons profite des synergies de l'ensemble.

Mutualisation des moyens
Pour que nos Maisons puissent se concentrer sur ce qui leur est essentiel – création, qualité d'exécution, développement et renouvellement des gammes, relation client, etc. –, le Groupe mutualise les moyens et rationalise certaines fonctions stratégiques (logistique, achats, juridique, immobilier, achat d'espaces, systèmes d'information, etc.).

Des expertises transverses
Afin d'enrichir l'offre de ses marques, le Groupe mise sur des expertises transverses, à l'image de Kering Eyewear. Nos Maisons bénéficient ainsi d'une entité dédiée et spécialisée permettant de contrôler entièrement la chaîne de valeur de leurs activités de montures et de lunettes de soleil. Kering met ainsi en place un modèle innovant de gestion de ses activités qui permet de capter pleinement tout le potentiel de croissance de ses marques dans cette catégorie et de générer des opportunités significatives de création de valeur.

Intégration verticale
Dès 2013, le Groupe a renforcé son positionnement en amont de la chaîne de valeur dans le Luxe, notamment en procédant à des acquisitions ciblées de tanneries afin de sécuriser ses approvisionnements en matières premières. La logistique des marques de Couture et Maroquinerie est quant à elle centralisée, de même que le prototypage du prêt-à-porter, qui est mutualisé dans une unité partagée. En vue d'assurer performance et efficacité, l'ensemble de ces opérations est placé sous le management direct de Kering qui en assure le pilotage.

Excellence des talents
Grâce à un cadre de ressources humaines ambitieux, intégré à l'échelle mondiale et fondé sur une mobilité accrue, Kering favorise la croissance de ses Maisons par le partage d'un réservoir de talents, d'expertises et d'excellence. Le Groupe accompagne ses collaborateurs dans l'expression de leur potentiel et de leur créativité, en développant leurs compétences et leur performance et en leur offrant les opportunités d'évolution auxquelles ils aspirent.
Une attention particulière est portée à la place des femmes, majoritaires tant dans les rangs de ses collaborateurs que dans sa clientèle.

VISION

La création au service
d'un Luxe moderne et audacieux

+

BUSINESS MODEL

Un modèle multimarque fondé sur une approche long terme
et l'autonomie créative de ses Maisons

AGILITÉ ÉQUILIBRE RESPONSABILITÉ

+

STRATÉGIE

Capter tout le potentiel du Luxe
pour croître plus vite que nos marchés

PROMOUVOIR LA CROISSANCE ORGANIQUE

RENFORCER LES SYNERGIES ET L'INTÉGRATION

Performance

Performance globale — p. 30
Chaîne de valeur — p. 34
Étape 1 : Création — p. 38
Étape 2 : Développement — p. 42
Étape 3 : Production — p. 46
Étape 4 : Commercialisation — p. 50
Étape 5 : Expérience client — p. 54
Illustrations transverses — p. 58
Gouvernance en 2017 — p. 62

2017, UNE ANNÉE RECORD POUR KERING

Nous exprimons à chaque étape de notre chaîne de valeur notre vision d'un Luxe moderne et audacieux qui, conjuguée à une exécution de tout premier ordre, nous a permis de croître plus fortement que nos pairs et de délivrer d'excellentes performances opérationnelles et financières en 2017. Cette année souligne également la pertinence de notre modèle multimarque, grâce auquel nous captons tout le potentiel du marché du luxe.

En 2017, le Groupe a réalisé 15,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires et a fait progresser de plus de 56 % son résultat opérationnel courant. Ces excellents résultats sont le fruit de la force et de la puissance créative de nos Maisons, qui disposent d'un potentiel de croissance remarquable.

Notre vision d'un Luxe fondé sur des codes qui s'inscrivent dans la durée et la qualité de l'exécution de notre stratégie nous permettent d'anticiper les changements de notre environnement et de continuer à gagner des parts de marché.

Enfin, la cession de Puma, créatrice de valeur pour Kering et ses actionnaires, permet au Groupe de renforcer son statut de *pure-player* du Luxe afin de capter toutes les opportunités de croissance du secteur.

	2017	2016	VARIATION*
CHIFFRE D'AFFAIRES (en M€)	15 478	12 385	+25,0 %
EBITDA (en M€)	3 464	2 318	+49,4 %
MARGE D'EBITDA (en % du chiffre d'affaires)	22,4 %	18,7 %	+3,7 pts
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT (en M€)	2 948	1 886	+56,3 %
TAUX DE MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE (en % du chiffre d'affaires)	19,0 %	15,2 %	+3,8 pts
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE (en M€)	1 786	814	+119,5 %
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES HORS ÉLÉMENTS NON COURANTS (en M€)	2 002	1 282	+56,2 %
INVESTISSEMENTS OPÉRATIONNELS BRUTS (en M€)	752	611	+23,1 %
CASH-FLOW LIBRE OPÉRATIONNEL (en M€)	2 318	1 189	+94,9 %
ENDETTEMENT FINANCIER NET (Dettes financières brutes – Trésorerie, en M€)	3 049	4 371	-30,2 %
RATIO DE SOLVABILITÉ (Endettement Financier Net / EBITDA)	0,88	1,89	-1,01 pts
TAUX DE COLLABORATEURS EN CDI	90,6 %	90,9 %	-0,3 pt
DONT TAUX DE COLLABORATEURS À TEMPS PLEIN	88,6 %	88,5 %	+0,1 pt
TAUX DE COLLABORATEURS AYANT SUIVI UNE FORMATION	66,1 %	58,6 %	+7,5 pts
TAUX DE FEMMES MANAGERS	50,7 %	50,9 %	-0,2 pt
SCORE AU DJSI	85/100 Industry leader	83/100	+2 pts
SCORE CDP CARBON	A	A-	Note maximale atteinte
GLOBAL 100 DE CORPORATE KNIGHTS	47e/100	80e/100	+33 places

	2016	2012	VARIATION
INTENSITÉ EP&L (pour 1 000€ de chiffre d'affaires)	69 €	77 €	-10 %

* En publié

POUR ALLER PLUS LOIN

— Document de référence 2017 : Chapitre 5. Éléments financiers. Chapitre 3. Le développement durable

Croissance organique
La croissance organique est notre priorité dans un secteur en constante mutation.

En 2017, la création de plus de 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires (dont 2,3 milliards d'euros dans le Luxe) et de près de 1 milliard d'euros de résultat opérationnel courant supplémentaires est tirée par la croissance organique de nos marques :

— Croissance de 29,9 % (à taux de change comparables) des activités Luxe soutenue par une belle dynamique des ventes dans les boutiques gérées en propre et les tendances porteuses dans toutes les régions d'implantation du Groupe;

— Performances remarquables en 2017 de Gucci (+44,6% de progression du chiffre d'affaires en comparable) et de Saint Laurent (+25,3 % en comparable);

— Accélération de la croissance des autres marques de luxe (+14,1% en comparable), en particulier de Balenciaga qui délivre la croissance la plus forte du Groupe au deuxième semestre.

Intégration
Kering met chaque jour au service de ses marques toute la puissance d'un Groupe intégré. L'augmentation de l'efficacité de ses structures et les progrès réalisés dans son intégration ont largement contribué à l'amélioration de ses performances en 2017, à l'image de Kering Eyewear, dont la contribution nette au chiffre d'affaires de Kering s'élève à 272 millions d'euros, représentant +2,2 pts de croissance organique.

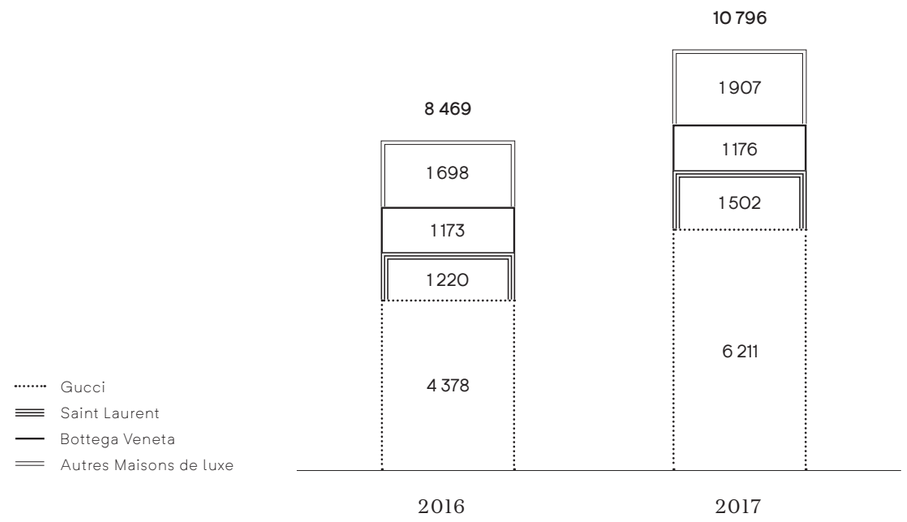
Indissociables de nos performances économiques, nos réalisations extra-financières résultent de notre volonté de protéger le futur de notre industrie et des communautés auxquelles nous participons :

— Annonce en janvier 2017 de nos objectifs de développement durable à l'horizon 2025, portés par le Président-Directeur général. Cette stratégie s'appuie sur 3 piliers : Care, pour les aspects environnementaux, Collaborate pour le champ social et Create pour l'innovation;

— Amélioration des scores obtenus dans les indices ISR (Investissement Socialement Responsable), et notamment première position du secteur au sein de l'indice «Global 100» de Corporate Knights 2018;

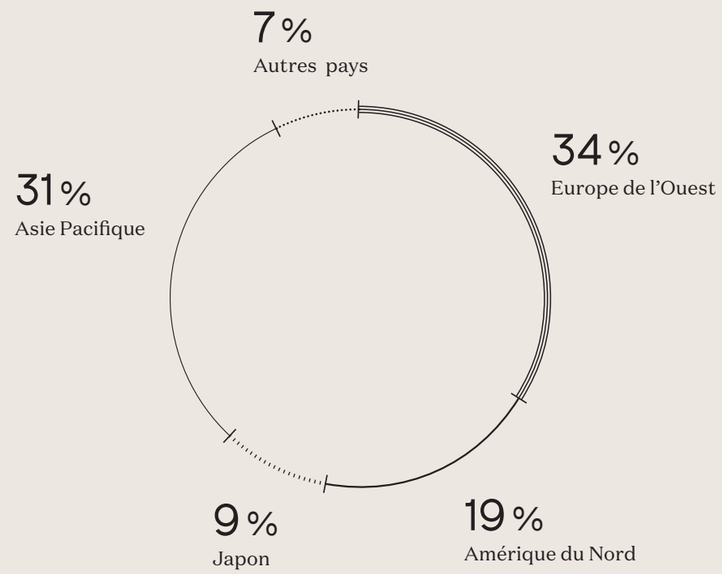
— Baisse de plus de 10 % de l'intensité des impacts environnementaux (€ EP&L/€ CA) sur la période 2012-2016.

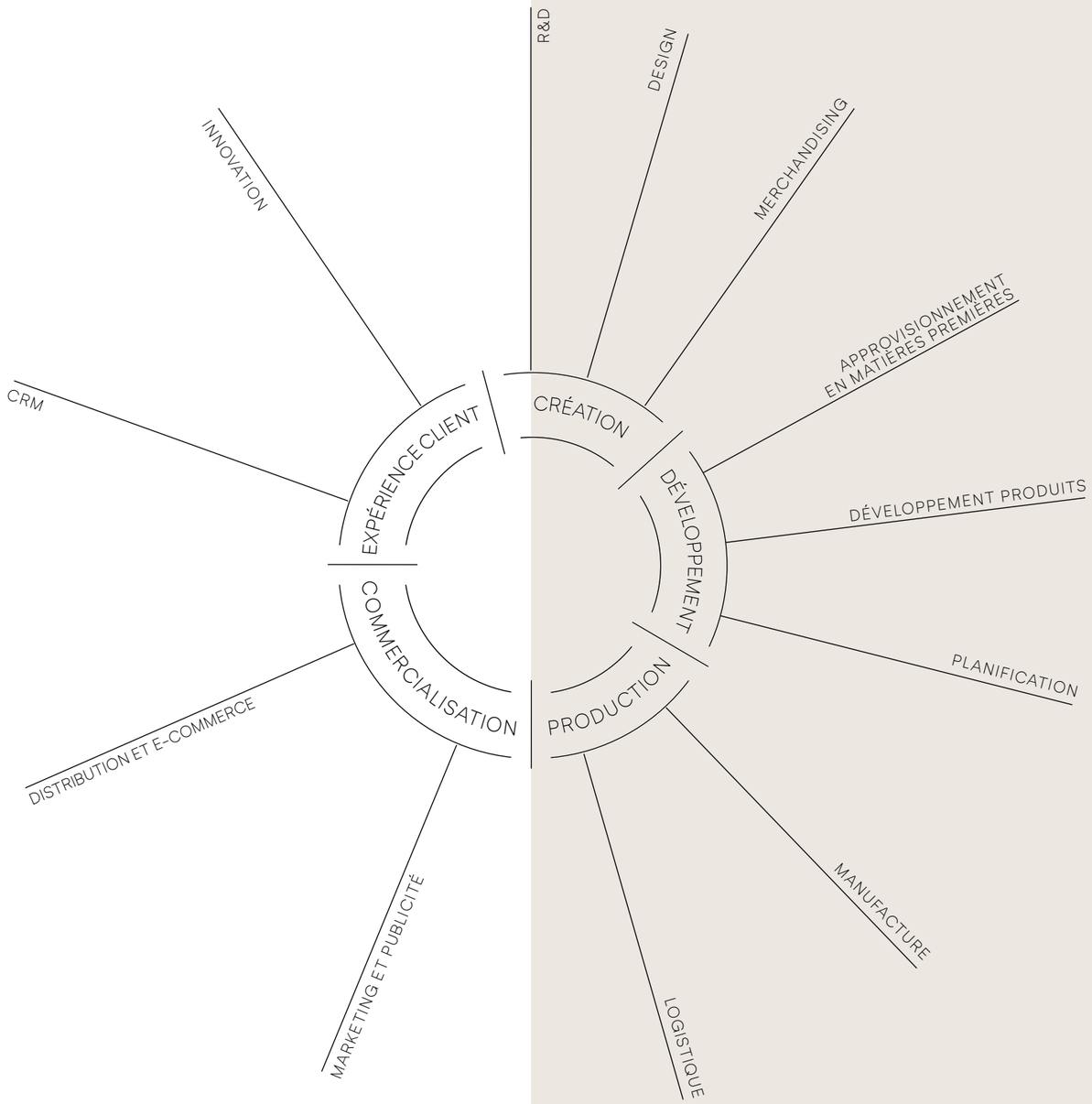
ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU LUXE (EN MILLIONS D'EUROS, DONNÉES NON RETRAITÉES)



RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2017 DU LUXE (EN %, DONNÉES NON RETRAITÉES)

En 2017, le chiffre d'affaires des activités Luxe a été réalisé à 75% dans le réseau de boutiques gérées en propre (incluant les sites e-commerce des marques). La croissance y a été très soutenue (+35% en comparable), et ce dans toutes les zones géographiques : Europe de l'Ouest +41%, Amérique du Nord +33%, Japon +18%, Asie Pacifique +38%, reste du monde +43%.





NOTRE CHAÎNE DE VALEUR : CINQ ÉTAPES CLÉS, DE LA CRÉATION À L'EXPÉRIENCE CLIENT

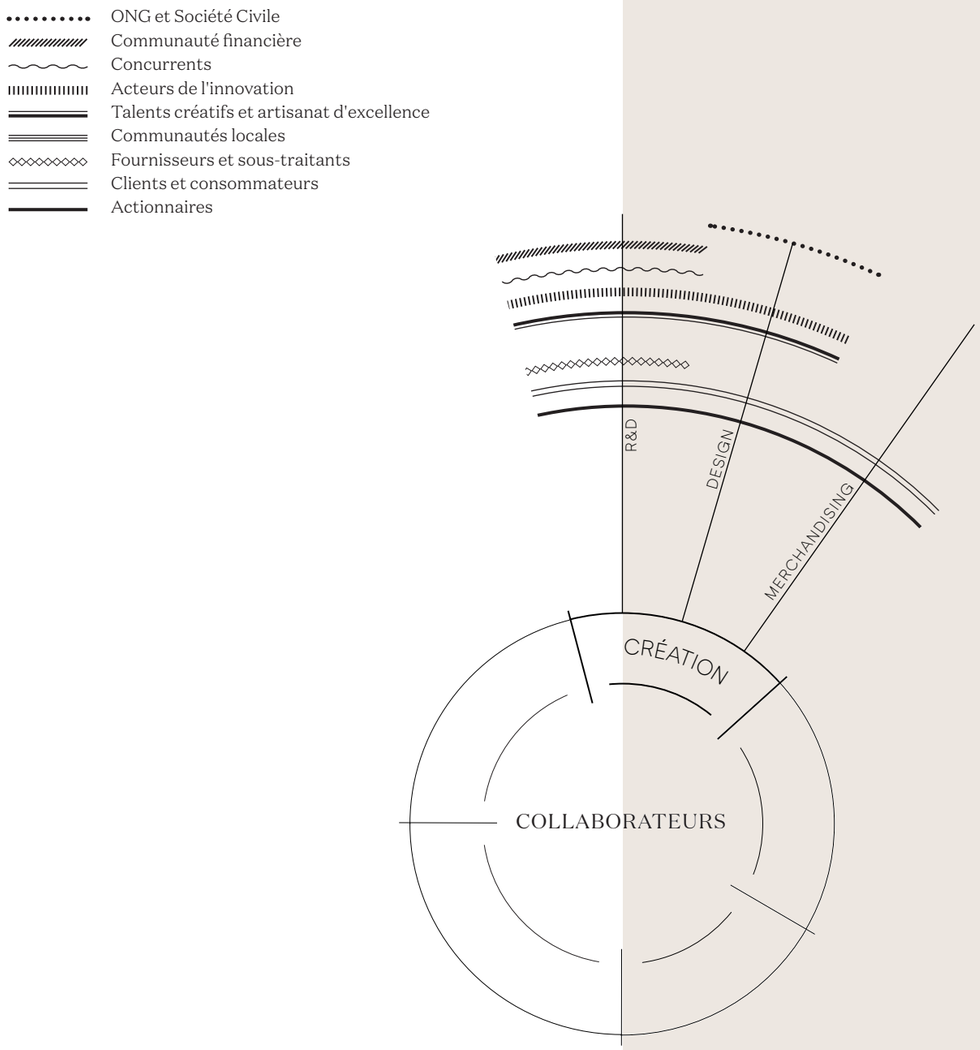
C'est autour de cette chaîne de valeur que sont présentées dans ce rapport les performances de Kering en 2017 :

— des pages 36 à 57, chaque étape est détaillée en suivant le cycle de vie de nos produits et en soulignant la façon dont nous répondons aux tendances de nos marchés (voir p. 16) ainsi que notre contribution aux Objectifs de Développement Durable (voir p. 2);

— des pages 58 à 61, trois études de cas, couvrant l'ensemble de cette chaîne, mettent en lumière la création de valeur globale sur des enjeux essentiels pour le Groupe.

DE LA CRÉATION À L'EXPÉRIENCE CLIENT : UNE CHAÎNE D'ACTEURS AU SERVICE D'UN LUXE MODERNE ET AUDACIEUX

Nos produits et l'expérience que nous offrons à nos clients sont le fruit du travail et de la collaboration de Kering avec ses parties prenantes. Notre chaîne de valeur permet de rendre compte de la pluralité et de la diversité de ces interactions et d'identifier à chaque étape les parties prenantes impliquées ou impactées.



LES TENDANCES ASSOCIÉES À L'ÉTAPE

NOTRE CONTRIBUTION AUX ODD

ODD #12 ODD #13

ÉTAPE 1 — LA CRÉATION, AU CŒUR DE NOTRE VISION ET DE NOS PRODUITS

Inspiration, audace, recherche de nouvelles matières nobles et durables, prise de risque et réponse aux aspirations de clients de plus en plus connectés, tels sont les moteurs de la création chez Kering, qui à travers ses étapes de R&D, *design* et *merchandising* permet de traduire en boutique la vision créative de la marque et de façonner le Luxe de demain.

NOS ENJEUX

Attentes des consommateurs
Entouré de directions artistiques fortes et de créateurs reconnus, Kering anticipe et intègre les évolutions permanentes des attentes des consommateurs. Le Groupe accompagne le leadership créatif des Maisons, permettant ainsi d'assurer le succès des collections et l'attractivité commerciale en résultant.

Changement climatique
Conscient des conséquences du changement climatique sur la disponibilité et la qualité des matières premières clés, Kering s'attache à répondre à ces défis en réduisant l'impact de ses activités dès la conception des produits.

Gestion des talents
Une des clés de réussite du Groupe réside dans le talent et la créativité de ses collaborateurs, notamment des équipes de création, garantes de la pérennité de l'identité des marques. Il est donc essentiel de les identifier, les attirer, les retenir et développer leurs compétences.

NOS PRIORITÉS

Croissance organique
Kering s'appuie sur un modèle fort et mène une approche ambitieuse, notamment de ses ressources humaines, pour anticiper les tendances du Luxe afin de faire de la création un levier de croissance :

— Un trio CEO-*Designer-Merchandiser*, garant d'une gestion optimale couplée à l'audace créative et à l'assurance d'un assortiment de produits équilibré et innovant;

— Une équipe de collaborateurs aux savoir-faire uniques et une attention constante portée sur les tendances de marché (salons, bureaux de tendances, études consommateurs, etc.).

Intégration
Au-delà des services mutualisés mis à disposition des Maisons, Kering nourrit un dialogue permanent avec le monde créatif :

— Des savoir-faire et compétences stratégiques sécurisés via la mise en place de partenariats privilégiés et des actions en faveur de la formation, notamment pour les futurs *designers*;

— Mise en place d'un compte de résultat environnemental (EP&L), outil de pilotage mis à la disposition de l'ensemble des Maisons permettant de mener une réflexion sur les matières utilisées dès la conception des produits.

NOTRE CRÉATION DE VALEUR

La création est à la source de nos performances opérationnelles et financières, c'est pourquoi nous investissons constamment dans le *design*, les matières premières et prototypes nécessaires au développement des collections :

— Très nette surperformance du Luxe par rapport au secteur avec des résultats remarquables chez Gucci, Saint Laurent et Balenciaga;

— Déploiement cohérent et systématique du récit créatif d'Alessandro Michele chez Gucci, permettant une augmentation du chiffre d'affaires en 2017 (+44,6% en comparable) et soutenu par la mise en place début 2018 du Gucci ArtLab;

— Succès continu dans toutes les catégories chez Saint Laurent qui se manifeste par une 7e année consécutive de croissance à plus de 20%;

— Identification de 20 start-ups, via le partenariat Plug & Play noué en 2017, afin de soutenir et intégrer l'innovation dans les secteurs du luxe et de l'habillement;

— Référencement de plus de 2 500 échantillons de tissus et fibres écologiques certifiées dans le *Materials Innovation Lab* (MIL) de Kering.

Cette vision audacieuse est saluée par le monde créatif puisque Kering compte plusieurs Maisons et *designers* primés et reconnus pour leur très grande créativité :

— Gucci : CEO *Creative Leadership* de WWD, *International Business Leader* 2017 du *British Fashion Council* (BFC) pour la 2e année consécutive, 1re place du *Top 10 Campaigns of the Season* 2017 de Business of Fashion (BoF), etc.;

— Balenciaga : 1re place du classement LYST *Hottest Brand*, pour le 3e trimestre consécutif; Demna Gvasalia reconnu Personnalité de l'année 2016 par BoF et *International Award* 2017 du CFDA Fashion Awards (*Council of Fashion Designers of America*);

— Gucci, Balenciaga et Saint Laurent : les 3 marques les plus suivies pour les défilés Automne 2018, d'après le classement Vogue *Runway*.

CONTEXTE

KERING EYEWEAR, UNE EXPERTISE D'EXCEPTION INTERNALISÉE AU SERVICE DE L'IDENTITÉ CRÉATIVE DE CHAQUE MAISON

En relevant les défis du marché de l'Eyewear, Kering s'inscrit dans sa stratégie de capter tout le potentiel du Luxe et de ses Maisons, tout en préservant l'histoire et la vision spécifiques à chaque marque.

CRÉATION DE VALEUR

UNE STRATÉGIE, REPOSANT SUR LES ATOUTS DE KERING ET LA FORCE DE SES MARQUES, SOURCE DE CRÉATION DE VALEUR POUR LE GROUPE ET SES MAISONS :

— 352 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2017 (272 millions d'euros après élimination des flux réalisés avec le Groupe);

— Atouts de différenciation pour les Maisons grâce à des modèles innovants de qualité exceptionnelle en cohérence avec l'identité créative de chaque marque;

— Développement de synergies importantes dans les stratégies de marketing et de communication permettant la création d'économies d'échelle et l'amélioration du chiffre d'affaires des marques;

— Activation commerciale de 15 marques dans plus de 100 pays, 2 collections développées en 2017 et plus de 1 000 styles;

— Plus de 12 000 clients dans le monde;

— Intégration de la Manufacture Cartier Lunettes en 2017 au sein des opérations de Kering Eyewear;

— Près de 1 000 collaborateurs (au 31 décembre 2017);

— Nombre d'unités produites multiplié par 3 en 2017 par rapport à 2016.

ENGAGEMENTS

POUR S'AFFIRMER SUR LE MARCHÉ DE L'EYEWEAR, DONT LA TAILLE EST SIGNIFICATIVE ET LA CROISSANCE RAPIDE, KERING MET AU SERVICE DE SES MAISONS LES SERVICES ET INFRASTRUCTURES NÉCESSAIRES À UNE CROISSANCE SOLIDE ET DURABLE :

— Développement d'une expertise interne en lunetterie pour les Maisons du Groupe;

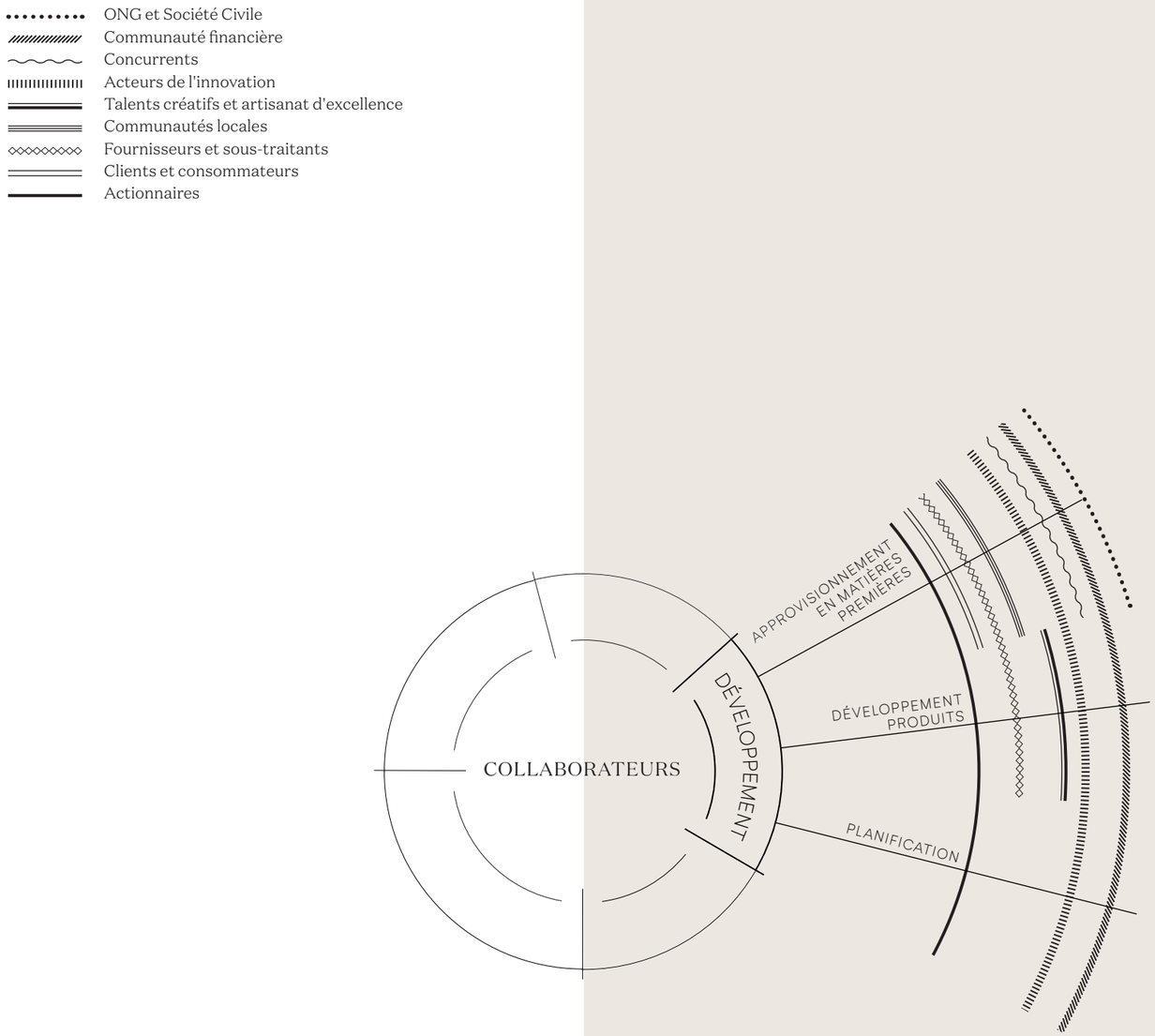
— Contrôle du processus, de la création au développement des produits, de la chaîne d'approvisionnement à la stratégie de marque et du marketing aux ventes;

— Déploiement de 3 centres logistiques régionaux en Italie, aux États-Unis et en Chine;

— Mise en place d'un réseau de plus de 40 manufactures sous-traitantes dont 20 en Italie.

POUR ALLER PLUS LOIN

— Document de référence 2017 : Chapitre 2. Activités du Groupe
— Site internet : Kering Eyewear



LES TENDANCES ASSOCIÉES À L'ÉTAPE

NOTRE CONTRIBUTION AUX ODD

ODD #13 ODD #15

ÉTAPE 2 — LE DÉVELOPPEMENT : À LA SOURCE DE NOTRE EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE ET DE NOTRE EXEMPLARITÉ ENVIRONNEMENTALE

Du rêve à la réalité, des podiums aux boutiques, du prototypage à la production. Il s'agit de préparer la collection et de se mettre en ordre de marche pour intégrer les contraintes techniques et de calendrier dans le cadre du développement produit, de respecter les hauts standards d'excellence et les ambitions durables du Groupe en termes d'approvisionnement et de planifier la production.

NOS ENJEUX

Changement climatique
89% de l'empreinte carbone de Kering se situent au niveau de sa chaîne d'approvisionnement. C'est pourquoi le Groupe s'engage à réduire ses impacts au niveau de l'extraction, de la production et de la première transformation des matières premières et à être déclencheur de tendances positives et d'innovations vertueuses.

Qualité et sécurité des produits / risques sur la santé
En tant que groupe de Luxe produisant des articles d'exception, la qualité des produits vendus ainsi que leur conformité aux standards élevés de sécurité constituent une priorité.

Image et réputation / respect des règles d'éthique et d'intégrité
La réputation de Kering et la couverture médiatique dont il fait l'objet doivent faire écho à la grande qualité de ses produits, à ses pratiques exemplaires en matière sociale et environnementale et à la robustesse de ses résultats afin de s'assurer que la perception du Groupe par les consommateurs soit la plus juste possible.

Approvisionnement et fluctuation du prix des matières premières
Kering étant un acteur majeur du secteur du luxe, la volatilité des prix des matières premières utilisées par les Maisons représente un enjeu pour le Groupe.

NOS PRIORITÉS

Croissance organique
Face à ces risques et pour saisir les opportunités, Kering capitalise sur ses atouts comme son excellence opérationnelle ou encore la force et la qualité de sa chaîne d'approvisionnement :

— Ensemble d'actions mises en place garantissant la qualité des produits du Groupe : qualification du produit selon des normes qualité et sécurité, sélection du fournisseur suite à un audit technique et à son adhésion à la Charte fournisseurs du Code d'éthique, cellules de gestion de crise «produits», etc.;

— Approvisionnement durable et responsable permettant de préserver les marges tout en garantissant les plus hauts standards de qualité des matières.

Intégration
Kering met chaque jour au service de ses marques toute la puissance d'une chaîne de valeur intégrée :

— Positionnement fort en amont de la chaîne de valeur, notamment grâce à des acquisitions ciblées et la mise en place de la division Kering Group Operations qui lui permet de mutualiser des fonctions support en amont;

— Mise en place d'actions permettant de renforcer la résilience de ses chaînes d'approvisionnement comme la mise en place des standards d'excellence Kering.

NOTRE CRÉATION DE VALEUR

Les solides résultats du Groupe s'expliquent notamment par la grande qualité de son organisation opérationnelle et sa planification :

— Dans le cadre de la nouvelle division Kering Group Operations et afin de réduire ses coûts, le Groupe a mutualisé le prototypage du prêt-à-porter et a développé des plateformes d'achats mutualisés, pour l'achat d'or certifié *Fairmined* notamment (la tonne d'or responsable achetée a été atteinte en 2017) ou encore l'achat de coton biologique (via l'*Organic Cotton Platform*).

Une traçabilité plus précise et une collaboration plus étroite avec les fournisseurs, associées à un respect des bonnes pratiques et des normes, ont permis au Groupe de progresser fortement vers l'atteinte de ses objectifs à horizon 2025 :

— Une baisse de l'intensité EP&L de 10 % entre 2012 et 2016, portée essentiellement par la réduction des impacts liés au *sourcing* des matières premières et à leur première transformation;

— Des succès notables concernant le cuir, les peaux précieuses et les fourrures : arrêt de l'utilisation des fourrures et traçabilité assurée pour 99 % du cuir chez Gucci, internalisation des étapes de coupe pour réduire les volumes de chutes de cuir chez Saint Laurent, etc.;

— Objectifs ambitieux de réduction de l'empreinte carbone dans le cadre de la Science Based Target Initiative;

— 136 232 tonnes de CO_2 compensées par le Groupe avec des projets permettant d'apporter un fort soutien aux populations locales et à la biodiversité.

LES STANDARDS D'EXCELLENCE KERING : DES LIGNES DIRECTRICES POUR UNE CROISSANCE DURABLE

CONTEXTE

Les Standards d'excellence Kering visent à garantir la pérennité de notre activité en proposant une croissance durable, à travers la mise en œuvre homogène – dans toutes les Maisons du Groupe – de la stratégie de développement durable et d'un socle commun de bonnes pratiques en matière d'approvisionnement et de procédés de fabrication, pour répondre à l'objectif de réduction de 40 % de l'EP&L à horizon 2025.

POUR RELEVER CES DÉFIS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX, KERING A DÉCIDÉ DE :

— Créer un ensemble de lignes directrices, rendues publiques sur son site internet, pour un approvisionnement responsable fondé sur cinq grands piliers : l'impact environnemental, l'impact social, le bien-être animal, la traçabilité et l'utilisation de substances chimiques;

— Se fixer des objectifs ambitieux : 95 % des matières premières clés traçables d'ici 2018 et 100 % d'ici 2025 et 100 % des matières premières clés conformes aux Standards d'excellence Kering d'ici 2025;

— Mettre en place des *Idea Labs*, groupes de travail réunissant les équipes de plusieurs marques, afin de partager les connaissances, faire émerger de nouvelles idées et mettre en œuvre des solutions concrètes;

— Déployer une équipe d'experts de près de 60 collaborateurs dans le Groupe et ses Maisons entièrement dévouée à la mise en œuvre de la stratégie de développement durable.

CRÉATION DE VALEUR

KERING AVANCE RAPIDEMENT VERS SES AMBITIEUX OBJECTIFS DE RÉDUCTION À HORIZON 2025 :

— 12 catégories de matières sont concernées par ces standards (cuir et peaux précieuses, fourrure, cachemire, laine, coton, papier, bois, plastique, or, diamants, fibres cellulosiques, plumes et duvet);

— 91 % du cuir bovin respectent les standards;

— Élimination complète des PVCs;

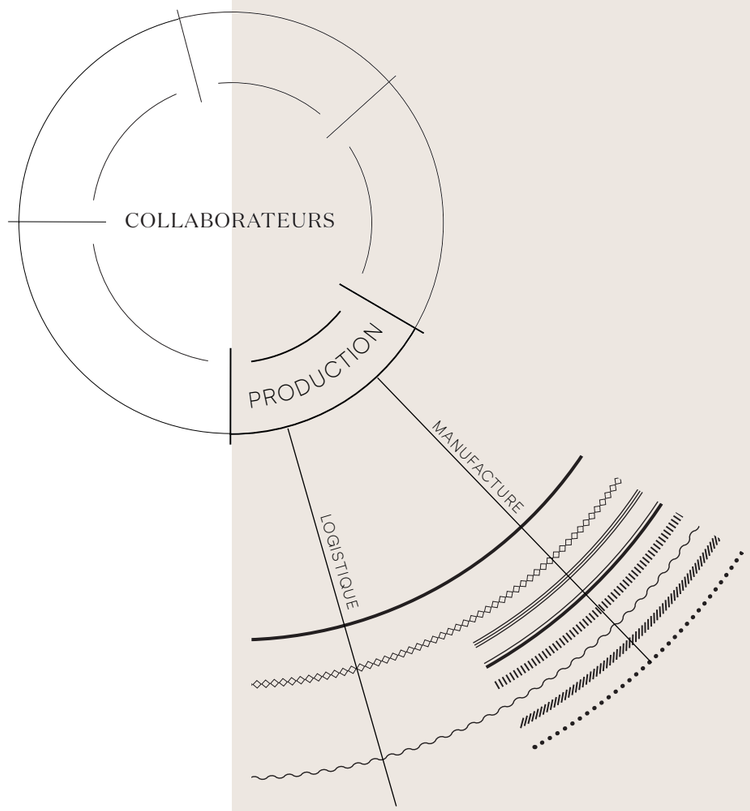
— 76 % du papier proviennent de forêts gérées durablement;

— 10 *Idea Labs* impliquant une cinquantaine de collaborateurs;

— Participation à l'élévation des standards du secteur du luxe.

POUR ALLER PLUS LOIN

— Document de référence 2017 : Chapitre 3.3. Préserver l'environnement
— Site internet : Kering Standards
— Site internet : stratégie développement durable 2025



LA TENDANCE ASSOCIÉE À L'ÉTAPE

NOTRE CONTRIBUTION AUX ODD

ODD #6 ODD #8 ODD #13

ÉTAPE 3 — PRODUCTION : UNE QUALITÉ D'EXÉCUTION GARANTE DE PRODUITS D'EXCEPTION

C'est à cette étape que s'exprime pleinement le savoir-faire d'artisans passionnés, constitutif de l'identité forte et du patrimoine unique des Maisons. Chaque jour, le Groupe et ses marques orchestrent le mariage entre la plus pure tradition artisanale manufacturière et la modernité d'une exécution hors norme, s'appuyant sur les outils les plus innovants et efficaces.

NOS ENJEUX

Savoir-faire stratégiques
Kering est porté par des talents créatifs mais également par des savoir-faire d'exception. La capacité des Maisons à répondre aux attentes de leurs clients exige d'entretenir le savoir-faire des équipes de production au niveau le plus élevé.

Qualité et sécurité des produits / risques sur la santé
Lors de leur réalisation, le Groupe veille attentivement à la qualité des produits vendus et à leur conformité aux standards élevés de sécurité afin de répondre aux exigences de ses clients.

Risques juridiques, contrefaçon et distribution parallèle
Le Groupe possède un portefeuille de marques renommées et de noms de domaine particulièrement important, ainsi que des savoir-faire et des méthodes de production qui lui sont propres. La préservation et la protection du patrimoine d'exception de Kering constituent un enjeu fort pour le Groupe.

Image et réputation / respect des règles d'éthique et d'intégrité
L'intégrité tout au long de la chaîne de valeur, notamment à l'étape de production, est un élément clé pour le Groupe afin d'assurer que la couverture médiatique dont il fait l'objet soit le reflet fidèle de ses pratiques.

NOS PRIORITÉS

Croissance organique
Kering met en place un ensemble de process pour prévenir les risques de réputation et de qualité des produits :

— Mise en place d'un support opérationnel et technique et développement d'un ensemble d'actions permettant de garantir la qualité des produits du Groupe : contrôles tout au long du processus de production par des ingénieurs et des laboratoires accrédités, dispositif logistique de rappel en cas de produits défectueux, etc.;

— Veille à la bonne application de la Charte du Groupe et de son Code d'éthique.

Intégration
Au-delà des approvisionnements, la mutualisation des activités clés au niveau du Groupe permet d'optimiser les impacts de ses opérations, de mettre en commun et développer les compétences techniques et les capacités industrielles et d'assurer une intégration verticale pertinente :

— Attention particulière portée à la protection des savoir-faire, produits et propriétés du Groupe (politique de lutte anti-contrefaçon active, organisation juridique aux niveaux régional – Asie, Amériques, Europe –, local et central, etc.);

— Renforcement du positionnement en amont de la chaîne de valeur dans le Luxe via l'acquisition ciblée de tanneries afin de sécuriser les approvisionnements en matières premières;

— Mise en place d'écoles dédiées à la formation de jeunes artisans hautement qualifiés (Brioni avec la *Scuola di Sartoria*, *Scuola dei Maestri Pellettieri*, *Alta Scuola di Pelleteria*);

— Intégration du développement durable à tous les niveaux du Groupe et de ses Maisons en instaurant une culture commune de la responsabilité.

NOTRE CRÉATION DE VALEUR

L'excellence opérationnelle et les résultats de Kering sont intimement liés. Le Groupe gagne chaque année en efficience et en expertise tout en améliorant ses performances, notamment grâce à :

— Une plateforme logistique mondiale des activités Luxe permettant la création de synergies liées à la diminution des coûts et la réduction des impacts environnementaux liés aux opérations;

— La réussite de la réorganisation industrielle et commerciale de l'activité Eyewear;

— L'application du respect des principes du Code d'éthique grâce notamment à 2 472 audits sociaux conduits en 2017 chez les fournisseurs des Maisons du luxe;

— Des investissements ciblés dans la préservation des savoir-faire artisanaux afin de satisfaire les exigences de qualité les plus élevées et de s'assurer de la pérennité des métiers clés, à l'instar du Gucci ArtLab qui réunit sur 37 000 m² dédiés 800 artisans qualifiés.

KERING GROUP OPERATIONS : LIBÉRER L'ÉNERGIE CRÉATIVE DES MAISONS

CONTEXTE

Dans un contexte où les marchés, la concurrence et les attentes clients évoluent de manière rapide, Kering souhaite agir en véritable *sparring partner* et offrir toute son expertise à ses Maisons afin de libérer leur énergie créative. Fournir des produits et services d'exception répondant aux plus hauts standards de développement durable et apporter tout le soutien opérationnel et technique nécessaire aux marques sont des priorités pour le Groupe.

MOTIVATIONS

— Mutualisation des opérations de logistique, de développement produit (essentiellement pour le prêt-à-porter) et des activités industrielles, soutenue par des équipes dédiées *sourcing* et développement durable;

— 47 sites dont notamment 10 sites industriels et 34 sites de distribution et de logistique.

POUR RÉPONDRE À CE BESOIN D'EFFICIENCE ET DE HAUTE EXPERTISE, LE GROUPE A MUTUALISÉ SES ACTIVITÉS ET SERVICES CLÉS AU SEIN DE SA DIVISION KERING GROUP OPÉRATIONS. MISE EN PLACE DEPUIS JANVIER 2019 (GESTION DES APPROVISIONNEMENTS, OPÉRATIONS INDUSTRIELLES, OPÉRATIONS DE LOGISTIQUE, ETC.) :

— Sécurisation des approvisionnements stratégiques;

— Amélioration de l'efficience opérationnelle et logistique grâce à une organisation claire, des rôles et responsabilités précisément définis et non redondants et un alignement des process;

— Mise en place d'une intégration verticale pertinente, plus performante en matière de services, de synergies et d'effets d'échelle;

— En 2017, 24 millions de produits finis traités et distribués par la plateforme logistique centrale;

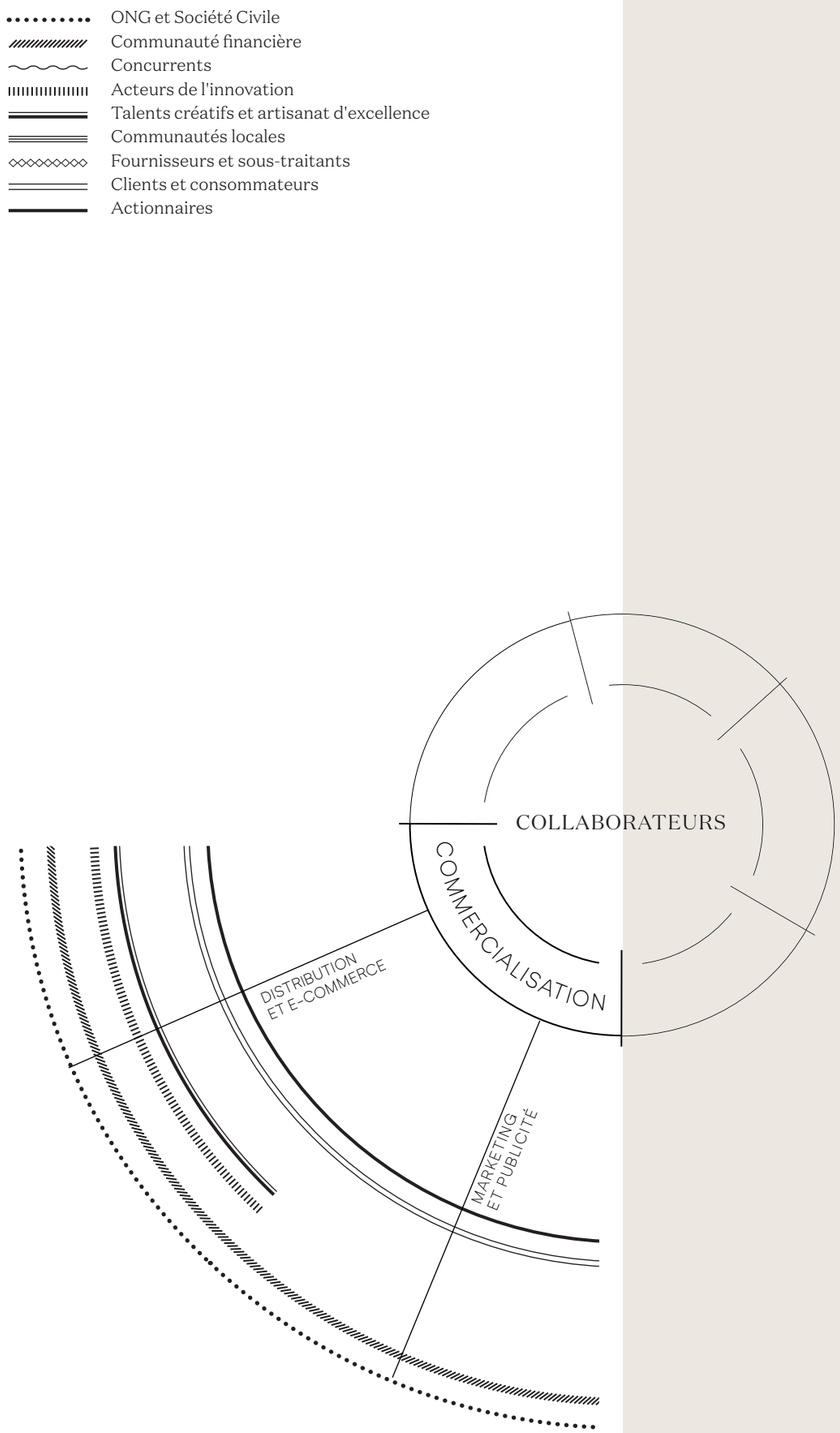
— Application homogène des principes de développement durable et de la stratégie développement durable 2025 tout au long de la chaîne d'approvisionnement et de production.

CRÉATION DE VALEUR

KERING ACCÉLÈRE AINSI SON INTÉGRATION, FAVORISE LE PARTAGE DES BONNES PRATIQUES ET ASSURE LA CRÉATION DE VALEUR POUR LE GROUPE ET SES MARQUES :

POUR ALLER PLUS LOIN

— Document de référence 2017 :
Chapitre 1. Kering en 2017.
Chapitre 3. Le développement durable



LES TENDANCES ASSOCIÉES À L'ÉTAPE

NOTRE CONTRIBUTION AUX ODD

ODD #5 ODD #13

ÉTAPE 4 — COMMERCIALISATION : LA FORCE D'UNE APPROCHE MULTICANALE

Kering organise la distribution des produits dans le monde, dans une approche multicanale agile et complémentaire, qui fait la part belle aux aspirations des clients et des nouvelles générations : réseau de boutiques en propre, e-commerce ou *travel retail*. La cohérence et la complémentarité de nos modes de distribution concourent à encourager l'accès de nos clients aux collections de nos Maisons et permettent de prolonger le rêve et l'émotion que suscitent leurs produits d'exception.

NOS ENJEUX

Attractivité commerciale et valeur de la marque
L'attractivité de Kering est intimement liée à l'image transmise via son réseau de distribution puisqu'il matérialise le point de contact entre le Groupe et ses clients.

Image, réputation et respect des règles d'éthique et d'intégrité
Les boutiques sont également le lieu d'échanges privilégiés entre Kering et la société civile. Il est donc nécessaire d'atteindre le même niveau d'excellence dans les campagnes de marketing et dans la commercialisation des produits du Groupe que dans leur développement et leur production.

Risques liés aux biens immobiliers
En raison de l'importante activité du Groupe sur le marché de l'immobilier et de la très forte concurrence du secteur, Kering porte une attention particulière à la location, aux meilleures conditions, des emplacements stratégiques.

Risques d'instabilités macro-économiques dans les pays d'implantation du Groupe
Par sa dimension internationale, l'activité de Kering est exposée à la conjoncture économique et l'environnement géopolitique de ses pays d'implantation.

NOS PRIORITÉS

Croissance organique
Kering développe pour l'ensemble de ses marques un réseau de distribution unique, à l'origine d'une expérience client extraordinaire :

— Primauté du réseau de boutiques en propre, assurant le respect de la vision créatrice et de l'identité propre à chaque Maison, renforcé par un réseau de vente indirecte;

— Forte présence digitale des marques s'inscrivant dans une approche multicanale «sans couture» entre boutiques physiques et e-commerce, source d'expériences uniques, personnalisées et authentiques;

— Réseau de distribution géographiquement équilibré, assurant la croissance organique malgré d'éventuelles instabilités macro-économiques;

— Investissements ciblés pour la transformation des points de vente : qualité d'accueil, amélioration de l'exécution opérationnelle et du profil environnemental du réseau; adaptation en fonction des évolutions des marchés et des attentes de la clientèle internationale;

— Ouvertures ciblées de boutiques sur les marchés porteurs et travaux de rénovations ou agrandissements.

Intégration
L'étendue et la qualité des services proposés par Kering permettent à l'ensemble des Maisons de répondre aux plus hauts niveaux d'exigence et d'offrir des prestations uniques :

— Continuité de la démarche de responsabilité de Kering jusque dans les boutiques avec une amélioration du profil environnemental et l'efficacité énergétique des boutiques (systèmes d'éclairage LED, Guide *Smart Sustainable Store*, système de gestion des factures d'énergie NUS, etc.);

— Services mutualisés proposés par le Groupe en matière d'achats d'espaces et d'immobilier.

NOTRE CRÉATION DE VALEUR

La maîtrise de la distribution des produits des marques permet au Groupe de proposer un environnement commercial d'exception garantissant le respect de l'image des Maisons et assurant la qualité des services :

— 1 388 boutiques de luxe gérées en propre;

— Croissance des ventes réalisées dans les boutiques gérées en propre et *online* (+35,3 % en comparable, à 8,110 milliards d'euros en 2017), favorisée par des investissements ciblés et l'évolution constante du réseau de boutiques en propre permettant une optimisation de la distribution, une amélioration de leur performance environnementale et le renouvellement de l'expérience client;

— 51 % des investissements opérationnels bruts sont dédiés aux points de vente;

— Bénéfices sensibles en matière d'économie d'énergie (-800 000 euros EP&L).

La force de ce réseau est couplée à une stratégie marketing efficace anticipant les attentes et désirs des clients des marques :

— Ensemble d'initiatives : amélioration de l'efficacité des critères d'allocation des produits par région et par typologie, redéfinition des gammes, de la profondeur ou de largeur de l'offre, etc.

CONTEXTE

LA FORCE D'UN RÉSEAU DE BOUTIQUES GÉRÉES EN PROPRE, REFLÉTANT L'UNIVERS DE CHAQUE MAISON

Vitrine d'exception, la boutique n'est pas seulement un espace de vente pour Kering, c'est l'expression de l'identité et de l'histoire de chaque Maison, un lieu d'échanges privilégiés avec l'ensemble de ses clients et de la société civile. Le développement sélectif du réseau de boutiques gérées en propre contribue à renforcer la désirabilité et la dynamique de chaque Maison et à réinventer l'expérience client tout en développant la proximité entre les marques et leur clientèle.

CHIFFRES DE VALEUR

— Amélioration de la performance commerciale des Maisons :

- Augmentation du chiffre d'affaires de la distribution en propre chez Gucci (+47,0 % en comparable);
- Augmentation du chiffre d'affaires de la distribution en propre chez Saint Laurent (+27,3 % en comparable);

— Développement de synergies entre boutiques physiques et boutiques en ligne, via les services *cross-channel* comme la possibilité de vérifier en ligne la disponibilité en boutique, d'acheter en ligne, de collecter en boutique des produits achetés en ligne, de réserver en ligne, etc. :

- Croissance de près de 86 % des ventes en ligne pour Gucci;

— Bénéfices en matière d'amélioration du profil énergétique, d'économie d'énergie et de diminution des coûts pour les Maisons :

- Amélioration de l'efficacité énergétique de +40 % entre 2012 et 2017 pour Saint Laurent;
- La part d'électricité issue d'énergies renouvelables dans le Groupe dépasse désormais 30% dans le monde et 70 % en Europe.

SIGNAL

LA STRATÉGIE MENÉE EN TERMES DE RÉSEAU DE DISTRIBUTION EN PROPRE A ÉTÉ UN SUCCÈS EN 2017 :

— 152 boutiques développées ou converties au nouveau concept de boutique chez Gucci;

— Réduction des points de vente *wholesale* et ouvertures sélectives de boutiques pour Bottega Veneta dans des emplacements de 1er rang afin d'accroître la visibilité de la marque (à New York notamment), combinée à la rénovation du réseau pour améliorer l'expérience client;

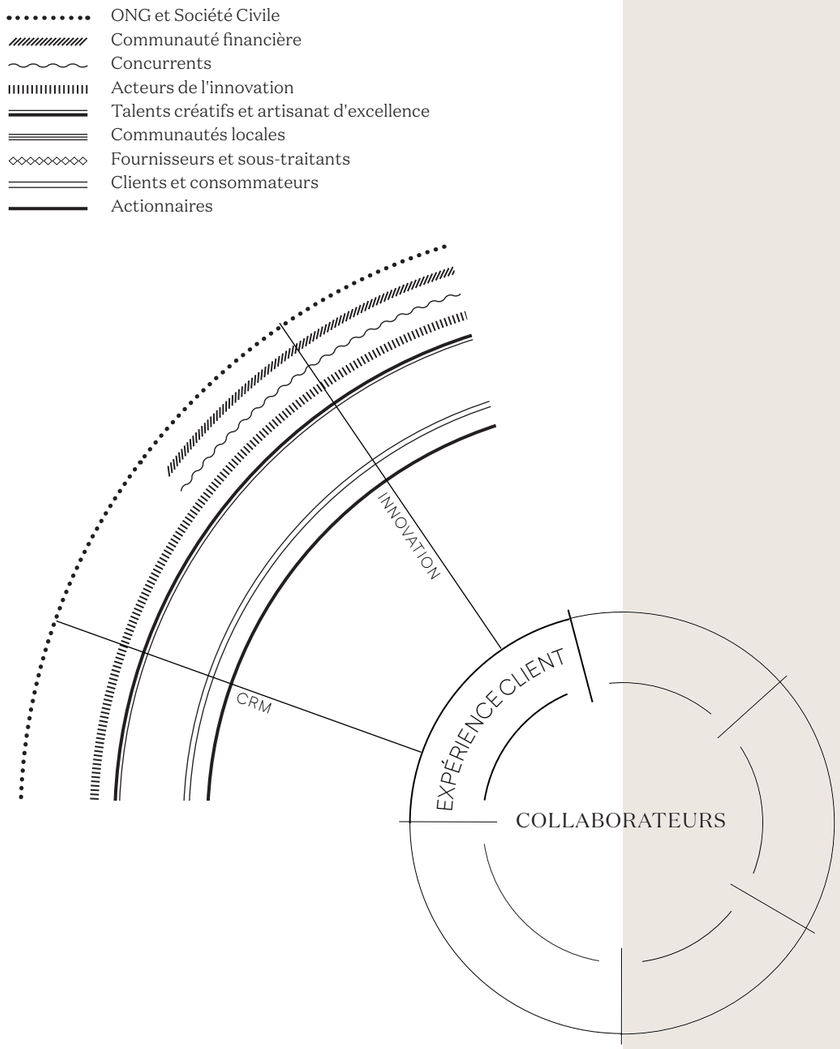
— Priorité donnée aux réseaux de boutiques gérées en propre pour l'ensemble des Maisons et notamment Balenciaga, Alexander McQueen et les Maisons de Joaillerie;

— Accès des Maisons à leurs consommations énergétiques mensuelles pour plus de 600 sites dans le Groupe afin d'optimiser leur empreinte énergétique.

KERING ACCOMPAGNE SES MARQUES DANS LE DÉVELOPPEMENT ET LA RÉNOVATION DE LEUR RÉSEAU DE DISTRIBUTION EN PROPRE, LEUR PERMETTANT AINSI D'ACCROÎTRE LEUR PERFORMANCE COMMERCIALE :

POUR ALLER PLUS LOIN

— Document de référence 2017 :
Chapitre 1. Kering en 2017,
Chapitre 2. Activités du Groupe,
Chapitre 5. Éléments financiers



LA TENDANCE ASSOCIÉE À L'ÉTAPE

NOTRE CONTRIBUTION AUX ODD

ODD #3

ÉTAPE 5 — EXPÉRIENCE CLIENT : VIVRE L'EXCEPTION

Le Luxe se vit désormais, au-delà de son héritage et de ses savoir-faire, comme la reconnaissance d'une expression de soi, la représentation d'une personnalité raffinée et singulière. Au-delà du produit, c'est l'expérience qui suscite l'émotion et incarne pour le client la représentation de ce qui le rend unique. La communication digitale et le dialogue sur les réseaux sociaux enrichissent la relation qui lie la marque à ses clients.

NOS ENJEUX

Attentes des consommateurs
Nos clients changent, ainsi que leurs attentes. Plus jeunes, ils sont en permanence connectés, ont à portée de main une quantité d'informations inépuisable pour préparer leurs décisions d'achat, et sont engagés dans une recherche continue de sens. Pour les attirer et les fidéliser, nous devons leur offrir une expérience incomparable.

Systèmes d'information
La transformation digitale a entraîné une évolution profonde des comportements de nos clients, de l'industrie et du Groupe : la gestion, l'analyse et la protection des données constituent des enjeux majeurs et nécessitent des systèmes d'information adaptés aux besoins de sécurité, de déploiement et de fonctionnalité tandis que les nouvelles opportunités qu'offre la *Data Science* enrichissent l'approche CRM.

Partenariats clés
L'image des Maisons de Kering s'incarne notamment au travers de partenariats noués avec des égéries. Ces partenariats prestigieux revêtent une importance stratégique, tant en termes de retombées et d'image pour Kering qu'au regard des coûts qu'ils engendrent, notamment de marketing et de communication.

NOS PRIORITÉS

Croissance organique
Le succès des Maisons repose plus que jamais sur leur capacité à proposer une expérience d'achat d'exception ainsi que sur leur aptitude à entretenir une relation privilégiée et directe avec leurs clients :

— L'innovation comme levier clé de l'expérience client pour Kering, reflet de la volonté constante des Maisons d'offrir à leur clientèle un moment privilégié sans cesse renouvelé;

— Le développement et l'amélioration continue d'outils de CRM, de *clienteling*, etc.;

— Une formation des personnels de vente aux meilleures pratiques en matière de fidélisation, de parcours et d'expérience clients;

— L'assurance d'une cohérence entre les différents canaux de distribution dans le respect de l'unicité de chaque Maison afin d'assurer une croissance organique solide (expérience sans couture entre les boutiques physiques et en ligne, événements exceptionnels, etc.).

Intégration
Kering apporte son expertise dans tous les aspects de l'expérience client, digitale ou physique, et dans la communication des Maisons auprès de leurs clients permettant d'accompagner chaque marque dans l'expression de son unicité, de son univers propre :

— Mise en place d'un projet d'envergure visant notamment à créer une base de clients convergente entre les différents canaux et à moderniser, harmoniser et optimiser le système d'information et les processus opérationnels du Groupe;

— Déploiement d'un programme d'investissement pluriannuel assurant la sécurité des données clients, l'efficacité et la sûreté du système d'information et l'accompagnement des marques grâce à l'expertise digitale du Groupe;

— Garantie d'un service d'exception et responsable grâce à la mutualisation des bonnes pratiques (*Kering Retail Academy*, *Sustainable Retail Guide*, etc.).

NOTRE CRÉATION DE VALEUR

Soutenue par le Groupe, chaque Maison exprime son univers et amène ses publics à vivre une expérience sans cesse renouvelée :

— Expérience multicanale :

- Croissance particulièrement significative des ventes en ligne (plus de 70%), notamment aux États-Unis, 1er marché pour les ventes en ligne du Groupe;
- Contribution conséquente de la distribution en propre au chiffre d'affaires (75%);

— Expérience client de grande qualité permettant la conquête et la fidélisation de nouveaux publics :

- Mise en place de Kering Signature, une équipe dédiée au service après-vente au niveau du Groupe;
- Organisation d'événements d'exception, notamment liés à l'ouverture de *flagships*;

— Innovation et personnalisation des produits :

- Baskets Gucci Ace;
- «Quand vos initiales suffisent» de Bottega Veneta;
- Multiplication au sein des boutiques d'initiatives de valorisation des matières et offres de produits durables au service de l'expérience clients, à l'image des collections capsules chez Brioni et Gucci;

— Ancrage physique fort du Groupe prolongé sur l'ensemble des médias sociaux les plus influents dans le monde du luxe, pour Kering et ses Maisons : Instagram, Twitter, Facebook, LinkedIn, WeChat, Weibo, Line, etc.

L'EXPÉRIENCE GUCCI

CONTEXTE

Fondée à Florence en 1921, Gucci est l'une des Maisons de luxe les plus influentes, innovantes et modernes au monde. Depuis le début de l'année 2015, la marque a créé un avantage compétitif au sein du secteur en plaçant la créativité et l'innovation au cœur de toutes ses activités et en combinant rapidité, expérimentation et prise de risque avec une culture d'entreprise progressiste.

CRÉATION DE VALEUR

— Croissance spectaculaire du chiffre d'affaires enregistrée chaque trimestre — 6 211 millions d'euros de chiffre d'affaires, en hausse de 44,6 % en comparable —, portée par la progression des ventes dans l'ensemble des catégories de produits, des régions et des canaux de distribution, témoignant de l'impact de la nouvelle vision;

— 529 boutiques gérées en propre, dont 152 ouvertes ou réaménagées selon le nouveau concept esthétique de la Maison;

— Pour la deuxième année consécutive, 1re place de Gucci dans le classement L2 du «*Digital IQ Index Fashion*», attestant ainsi de la solidité de ses efforts à traduire sur les canaux digitaux les codes clés et l'image de la marque;

— Lancement de «*Culture of Purpose*», stratégie de développement durable à dix ans de Gucci, en ligne avec l'engagement de long terme de Kering et s'appuyant sur une série d'initiatives autour des trois piliers Environnement, Humanité et Nouveaux Modèles;

— Leadership affirmé dans le numérique : 25,9 millions de *followers* et 1re marque de luxe en termes de *like* sur Instagram, 5,6 millions de *followers* sur Twitter et 17 millions de fans sur Facebook.

ENCORE DAVANTAGE SA POSITION DE MARQUE LA PLUS DÉSIRABLE DU SECTEUR. NON PAS GRÂCE À UN « IT BAG » OU À UNE COLLECTION PONCTUELLE EXCEPTIONNELLE. MAIS PAR LA MISE EN PLACE RÉUSSIE D'UNE STRATÉGIE D'ENTREPRISE INNOVANTE ET AUDACIEUSE ET D'UNE EXÉCUTION EXEMPLAIRE :

2017 A REPRÉSENTÉ UNE ANNÉE REMARQUABLE POUR GUCCI : LA MAISON A RENFORCÉ

MOYENNANT

— Une vision créative unique;

— Le développement de toutes les catégories au maximum de leur potentiel;

— Une approche digitale avec une dimension humaine;

— Un récit narratif fort pour créer un véritable lien émotionnel avec la marque;

— Une personnalisation alimentée par l'innovation technologique;

— Un environnement *Retail* inclusif.

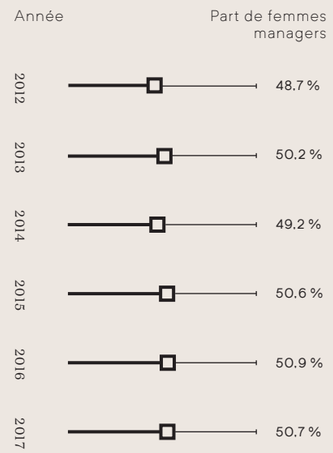
AUJOURD'HUI, GUCCI PROPOSE UNE EXPÉRIENCE CLIENT AU PARCOURS CLIENT RENOUVELÉ ET PERSONNALISÉ, ENRICHI PAR DES TECHNOLOGIES INNOVANTES, QUI REDÉFINIT LA MANIÈRE DONT GUCCI EST ENGAGÉ ÉMOTIONNELLEMENT AVEC SES CLIENTS : DU PRODUIT AU CONTENU NARRATIF, C'EST UNE APPROCHE EMPATHIQUE ET INCLUSIVE QUI TÉMOIGNE DES PRIORITÉS SUIVANTES :

POUR ALLER PLUS LOIN

— Document de référence 2017 : Chapitre 2. Activités du Groupe
— Rapport d'activité 2017
— Site internet : La marque Gucci

DES ENJEUX TRANSVERSES ESSENTIELS POUR LE GROUPE

Notre création de valeur se conçoit au-delà d'une seule étape. Ainsi, trois enjeux essentiels infusent l'ensemble des activités du Groupe : prendre en compte l'humain dans tout ce que nous entreprenons, créer de la valeur pour nos actionnaires et perfectionner notre prise de décision au regard des défis environnementaux.



LA PARITÉ, UN ENGAGEMENT HISTORIQUE DU GROUPE

POUR ALLER PLUS LOIN

— Document de référence 2017 : Chapitre 3. Le développement durable
— Site internet : stratégie développement durable 2025
— Site internet : Les talents chez Kering
— Rapport d'activité 2017 de la Fondation Kering

#1 L'HUMAIN AU CŒUR DE KERING

CONTEXTE

Encourager la créativité, attirer et retenir les talents, assurer le respect des droits humains et promouvoir une culture d'égalité femmes-hommes font partie intégrante de la vision et de la signature *Empowering Imagination* de Kering.

MOYENS

Cette philosophie se traduit par des actions ciblées auprès des collaborateurs et au-delà des frontières de l'entreprise, tout au long de sa chaîne de valeur et auprès de l'ensemble de la société.

— Pour les collaborateurs :

- Mise en place d'une politique de formation, de développement des talents et des compétences;
- Déploiement d'une politique de parentalité mondiale, supérieure à de nombreux standards locaux;
- Engagement pour la parité à tous les niveaux de management et pour l'égalité des salaires, à performance égale, entre femmes et hommes (programme Leadership et mixité, programme EVE, etc.);

— Pour les partenaires et prestataires :

- Lancement de la charte sur les relations de travail et le bien-être des mannequins;
- Engagement pour le respect des droits humains;

— Pour la société civile :

- Sensibilisation des collaborateurs aux violences domestiques et aux actions de la Fondation Kering pour lutter contre les violences faites aux femmes;
- Engagement des collaborateurs au-delà de leur activité dans le Groupe : congés solidaires dédiés à des actions humanitaires, sensibilisation aux enjeux environnementaux (*Caring day*), journée annuelle nationale de solidarité, etc.

CRÉATION DE VALEUR

En encourageant la diversité, la parité et le respect des droits humains, Kering crée de la valeur pour le Groupe, ses Maisons et ses parties prenantes :

— Masse salariale : 1,86 milliard d'euros en 2017;

— Meilleure représentation des femmes à tous les niveaux : 58,1% de collaboratrices, 51% des managers, 64% du Conseil d'administration, 29% du COMEX;

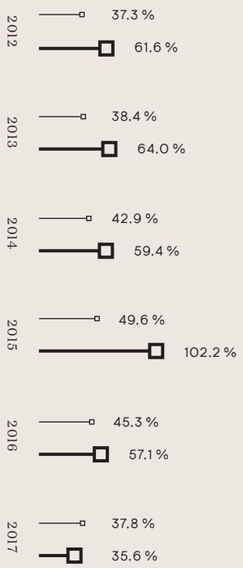
— Nombreuses reconnaissances de l'exemplarité de Kering par les parties prenantes et la place financière : *LedBetter Gender Equality Index*, *Diversity & Inclusion Index*, Palmarès 2017 de la féminisation des instances dirigeantes, *Bloomberg Gender Equality Index* etc.;

— Taux de fréquence des accidents du travail en diminution (-1,24 pt à 4,40 %);

— Plus de 2,1 milliards de personnes potentiellement atteintes par la campagne annuelle *White Ribbon For Women* de la Fondation Kering.

#2 : DES ACTIONNAIRES FIDÈLES RÉCOMPENSÉS PAR D'EXCELLENTS RÉSULTATS EN 2017

DIVIDENDE PAR ACTION AU TITRE DE L'EXERCICE (hors distribution en nature des titres Puma) — EN €



ÉVOLUTION DU TAUX DE DISTRIBUTION

— en % du RNPdG (Revenu Net Part du Groupe) poursuivi courant

— en % du cash flow disponible*

* Cash flow disponible tel que défini dans le Document de référence Kering 2017, page 230

POUR ALLER PLUS LOIN

— Document de référence 2017 : Chapitre 4.5. Capital et actionnariat

— Site internet : Être actionnaire

CONTEXTE

L'actionnariat stable et diversifié de Kering, ainsi que l'ancrage familial du Groupe, lui permettent d'assurer une prise de décision efficiente et de proposer des résultats solides tout en s'inscrivant dans une vision stratégique de long terme.

MOYENS

Les leviers pour assurer une croissance durable des résultats sont multiples :

— Stratégie de concentration sur le Luxe avec une priorité donnée à la croissance organique à boutiques comparables;

— Progression régulière de la profitabilité de nos Maisons et du Groupe;

— Structure financière solide marquée par la poursuite de la réduction de l'endettement net (ramené à 0,9 fois l'EBITDA à fin 2017);

— Utilisation de la trésorerie disponible après investissements qui privilégie une politique de dividende équilibrée et attractive.

CRÉATION DE VALEUR

Les performances historiques du Groupe bénéficient aux actionnaires et sont reconnues par les marchés boursiers :

— Résultat opérationnel courant record en 2017 et doublement de la génération de *cash-flow* libre opérationnel;

— Cession de Puma : distribution de la participation dans Puma aux actionnaires (1 action Puma pour 12 actions Kering détenues), leur permettant de détenir des actions d'une marque Sport&Lifestyle de renommée mondiale;

— Groupe attractif sur les marchés financiers avec une performance exceptionnelle du titre : hausse de +84,25% sur l'année 2017, ce qui constitue la plus forte progression au sein du CAC40;

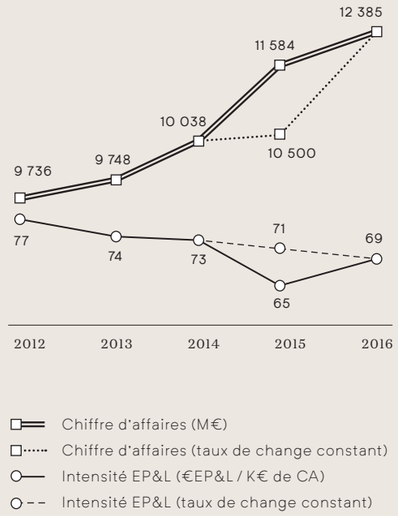
— Dividende en numéraire en augmentation régulière; il s'établit à 6€ par action en 2017 (+30,4%);

— Fidélité des actionnaires récompensée avec un droit de vote double attribué à chaque action détenue au nominatif depuis deux ans au moins;

— Dialogue de qualité avec les investisseurs et actionnaires (*one-to-one*, *roadshows*, visites de sites, lettre aux actionnaires, etc.);

— Présence dans les principaux indices ISR (Investissement Socialement Responsable) : *Industry leader DJSI*, *Vigeo Euronext Eurozone 120*, *Ethibel Sustainability Index Excellence*, *MSCI Global sustainability Indices*, *FTSE4Good*, etc.

#3 : LE COMPTE DE RÉSULTAT ENVIRONNEMENTAL (EP&L) OU COMMENT INTÉGRER LA DIMENSION ENVIRONNEMENTALE AUX DÉCISIONS STRATÉGIQUES



POUR ALLER PLUS LOIN

— Document de référence 2017 : Chapitre 3. Le développement durable

— Site internet : stratégie développement durable 2025

— Site internet : Environmental Profit & Loss Account

CONTEXTE

Kering porte la conviction forte que Luxe et développement durable ne font qu'un.
En intégrant ce dernier au cœur de notre stratégie d'entreprise et de notre business model, nous restons plus que jamais attentifs à notre impact sur la société et sur la planète et nous nous positionnons comme précurseur pour l'ensemble du monde entrepreneurial. Avec notre démarche environnementale, nous assurons la pérennité de l'activité du Groupe dans le respect des limites de la planète.

MOYENS

Le Compte de Résultat Environnemental (*Environmental Profit & Loss Account* ou EP&L) permet d'identifier, de quantifier et d'améliorer les impacts de nos activités sur l'environnement. Véritable innovation au sein de l'industrie, il constitue un outil de pilotage et de *decision making* par et pour le Groupe, ses Maisons et ses *designers* :

— Développement d'outils de pilotage et de communication complémentaires (outil de scenario et de prospection, application *My EP&L*, etc.);

— Partenariats pour améliorer la méthodologie et mener des études pionnières sur l'impact des entreprises sur leur écosystème et la biodiversité;

— Mise en œuvre de projets ciblés (choix des matières, process, collaborations entre les marques, etc.), notamment des choix forts de *design* (utilisation de métaux recyclés, moindre recours au cachemire, etc.).

CRÉATION DE VALEUR

Fidèle à sa démarche de transparence, Kering a publié le rapport final détaillant les progrès effectués et les résultats liés à ses objectifs 2012-2016. Outre les avancées sur ses ambitieux objectifs, le Groupe dispose d'une vision globale et claire de ses impacts :

— S'élevant à 858 millions d'euros, l'impact EP&L en 2016 est en baisse de plus de -10% depuis 2012;

— Création d'une cartographie des impacts;

— Prise de décisions facilitée et éclairée;

— Enseignements transmis à la prochaine génération via les partenariats avec les universités : 14 000 étudiants sensibilisés à l'importance des choix de *design* pour l'impact environnemental;

— Méthodologie en *open source* pour la partager avec les autres acteurs économiques.

LES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS EN 2017, AU SERVICE DE LA STRATÉGIE DE KERING

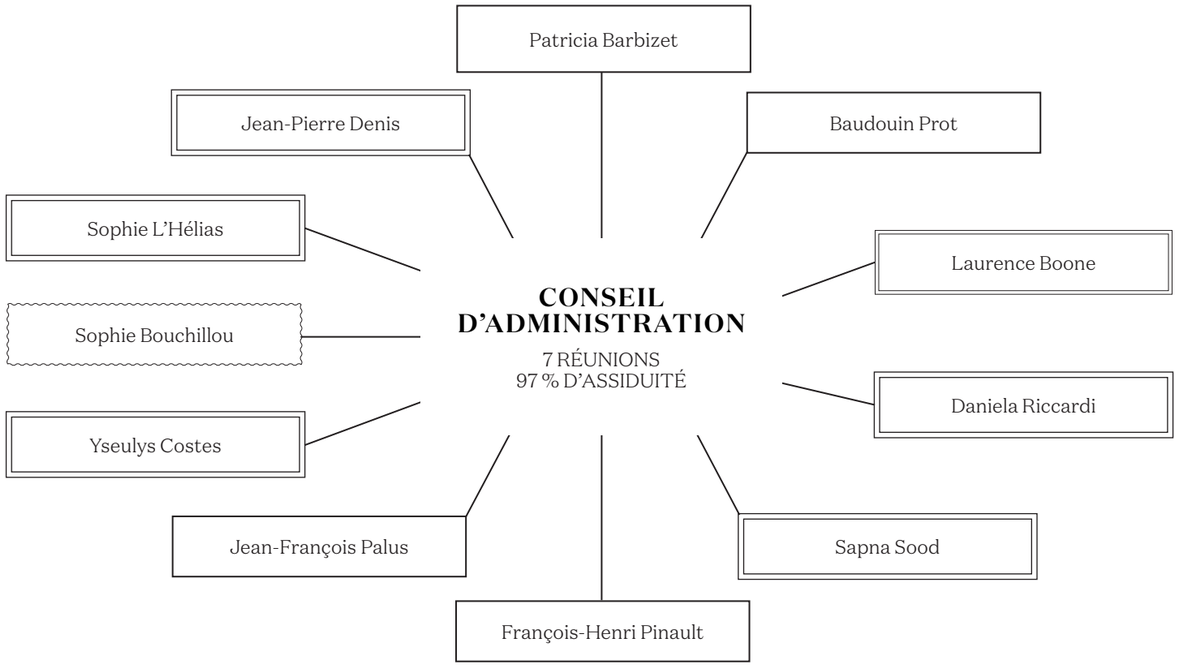
Principales activités du Conseil d'administration en 2017 :

— Stratégie de Kering et sa mise en œuvre;

— Activités et résultats (marche des affaires, comptes sociaux et consolidés, cartographie des risques, études spécifiques);

— Gouvernance d'entreprise (composition du Conseil et des comités spécialisés, plan de succession des dirigeants, autoévaluation du Conseil, règles relatives à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, plan d'intéressement à long terme);

— Examen des travaux des comités spécialisés.



— Administrateur non indépendant
= Administrateur indépendant
~ Administrateur représentant les salariés

QUATRE COMITÉS SPÉCIALISÉS COMPOSÉS D'ADMINISTRATEURS DONT LES COMPÉTENCES SONT SPÉCIALEMENT IDENTIFIÉES POUR RÉPONDRE AUX ATTENTES DE CES COMITÉS

Le Conseil d'administration a constitué en son sein des comités spécialisés destinés à améliorer son fonctionnement et à concourir efficacement à la préparation de ses décisions en émettant des recommandations ou des avis consultatifs à destination du Conseil d'administration.

COMITÉ D'AUDIT

4 MEMBRES DONT 3 INDÉPENDANTS
4 RÉUNIONS — 94 % DE TAUX DE PRÉSENCE

— Examen des comptes annuels et semestriels;

— Contrôle de la pertinence, de la permanence et de la fiabilité des méthodes comptables;

— Contrôle de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne et de la gestion des risques;

— Examen des diligences des Commissaires aux comptes et de leur indépendance;

— Examen des procédures de sélection ou de renouvellement des Commissaires aux comptes;

— Examen des politiques de développement durable et respect de l'environnement.

COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

5 MEMBRES DONT 3 INDÉPENDANTS ET 1 ADMINISTRATRICE REPRÉSENTANT LES SALARIÉS
2 RÉUNIONS — 100% DE TAUX DE PRÉSENCE

— Examen et proposition quant à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux;

— Propositions au Conseil des règles de répartition des jetons de présence;

— Examen de la politique de rémunération des cadres dirigeants, ainsi que les rémunérations et avantages perçus ou différés, plans d'options ou d'attributions gratuites d'actions et/ou avantages assimilés.

COMITÉ DES NOMINATIONS

5 MEMBRES DONT 3 INDÉPENDANTS
1 RÉUNION — 100% DE TAUX DE PRÉSENCE

— Examen des propositions de nomination d'administrateurs;

— Examen de l'indépendance de chacun des administrateurs;

— Examen de la composition des comités spécialisés;

— Examen des plans de succession des dirigeants du Groupe.

COMITÉ DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

4 MEMBRES
2 RÉUNIONS — 100 % DE TAUX DE PRÉSENCE

— Contrôle du bon niveau d'engagement du Groupe en matière éthique et de responsabilité environnementale, sociale et sociétale;

— Revue des dispositifs éthiques;

— Revue de la performance et des notations RSE.

NOS PUBLICATIONS

À propos de ce rapport : méthodologie

Construit de manière collaborative entre les différentes directions du Groupe, ce rapport couvre l'année fiscale 2017 et s'appuie sur les données du Document de référence 2017 ainsi que les principaux faits marquants survenus au premier semestre 2018.

Panorama des autres publications de Kering

— Rapport d'activité 2017

— Document de référence 2017

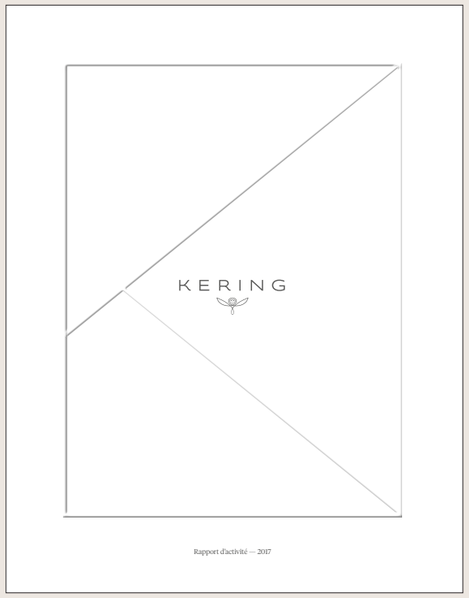
— Publications financières et Lettres aux actionnaires

— Stratégie développement durable 2025 : façonner le Luxe de demain

— Rapport d'activité 2017 de la Fondation Kering

— Résultats EP&L 2016

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2017



RAPPORT D'ACTIVITÉ 2017

KERING

Société anonyme
au capital de 505 117 288 €
—
Siège social
40, rue de Sèvres, 75007 Paris
552 075 020 RCS Paris
—
Tél. : +33(0)1 45 64 61 00
—
kering.com

@KeringGroup
Kering
@kering_official
Keringgroup

©Kering 2018
Conseil et rédaction : Capitalcom
Conception et réalisation : Maison Sagan

Empowering Imagination