

# K E R I N G





## *A year for caring*

Notre nom se prononce « *caring* » et ce n'est pas un hasard.

«*Caring*», c'est prendre soin, mais c'est aussi la bienveillance et l'attention portée à l'autre.

Ces valeurs sont au cœur de notre culture. Elles inspirent notre comportement, nos choix et jusqu'à notre vision du Luxe – un Luxe sincère, créatif et responsable, vecteur de bien-être, d'expression de soi et d'épanouissement.

Elles nous guident aussi au quotidien, dans les relations que nous entretenons avec ceux qui nous entourent.

Nous avons à cœur de prendre soin de nos clients, en étant à leur service, en leur proposant des produits et des expériences d'exception, qui permettent à chacun d'affirmer sa singularité.

De prendre soin des femmes et des hommes qui composent le Groupe, en leur offrant un environnement de travail épanouissant, bienveillant, ouvert, divers et inclusif.

De prendre soin de nos partenaires, de nos fournisseurs et de nos parties prenantes, en nouant des relations justes et transparentes, fondées sur la confiance.

De prendre soin des communautés autour de nous, en agissant de manière solidaire, conscients de notre responsabilité sociale.

De prendre soin de la planète, enfin, en prenant des décisions concrètes pour réduire notre empreinte environnementale et protéger la biodiversité, et en impulsant de nouvelles pratiques à même d'influencer l'ensemble du secteur.

2020 a été une année hors du commun. Face à l'ampleur de la crise sanitaire, Kering a, naturellement, souhaité contribuer à la lutte contre la pandémie de Covid-19 et ses conséquences. En soutenant les soignants et les institutions. En offrant ses capacités et ses ressources. En apportant, aussi, des messages de réconfort et d'inspiration. En prenant soin, en somme, de toutes celles et ceux avec qui nous sommes liés en tant que Groupe, par nos passions, nos métiers, nos Maisons et nos communautés.



Face à la pandémie de Covid-19, mais aussi à d'autres crises qui ont frappé plus localement certains endroits du monde, Kering et ses Maisons ont tenu, en 2020, à apporter leur soutien à celles et ceux qui en avaient particulièrement besoin.

Les pages qui suivent retracent les actions menées et les initiatives soutenues par le Groupe et ses Maisons pour aider les soignants, favoriser la recherche, protéger les populations fragiles et contribuer ainsi, autant que possible, à un monde plus solidaire et plus juste.



#### Aux côtés des soignants et de ceux qui combattent le virus

Début 2020, lorsque l'épidémie frappait durement la Chine, Kering a fait un don de 7,5 millions de yuans (soit environ 1 million d'euros) à la Croix Rouge de la province du Hubei.

En Italie, avec la participation de Gucci, Bottega Veneta, Saint Laurent, Balenciaga, Alexander McQueen, Brioni, Pomellato et Kering Eyewear, le Groupe a adressé un don de 2 millions d'euros à quatre grandes fondations hospitalières de Lombardie, de Vénétie, de Toscane et du Latium.

Gucci a mobilisé ses communautés pour recueillir des fonds destinés à lutter contre la pandémie, sous la bannière *We Are All In This Together*. Dans le cadre de cette campagne, la Maison a elle-même versé 1 million d'euros à la Protection civile italienne, afin de soutenir les services de santé, et 1 million d'euros au Fonds de solidarité pour la riposte à la Covid-19 mis en place par l'Organisation mondiale de la santé (OMS).



Gucci a largement relayé ces deux initiatives, invitant chacun à y contribuer via la plateforme [www.gucci.forfunding.it](http://www.gucci.forfunding.it) ou son compte Instagram, et donnant à l'OMS le contrôle de ses réseaux sociaux afin de toucher ses 70 millions d'abonnés.

Bottega Veneta a, de son côté, coordonné deux campagnes successives de levée de fonds pour la Protection civile italienne, en vue d'améliorer les équipements de santé.

Avec l'aide de ses Maisons, Kering a aussi contribué à la fourniture d'équipements de protection individuelle pour les personnels soignants en Amérique du Nord et au Brésil, grâce à un don d'un million de dollars à la CDC Foundation.

En France, le Groupe a fait l'acquisition d'un parc d'imprimantes 3D pour le compte de l'Assistance publique – Hôpitaux de Paris. Au total, 60 machines ont été livrées en mars 2020 afin de produire des équipements de protection et des dispositifs médicaux.



## TEAM FILO ROSSO



6

### Pour la protection individuelle de chacun

Répondant à l'appel adressé par la région de Toscane aux entreprises du secteur de la Mode, Gucci a produit, en collaboration avec ses fournisseurs, des masques chirurgicaux et des blouses médicales destinés au personnel soignant.

En France, Balenciaga et Saint Laurent ont mobilisé leurs ateliers pour fabriquer eux aussi des masques et des blouses à destination de l'Assistance publique – Hôpitaux de Paris, atteignant rapidement un rythme de 15 000 masques par semaine.

Avec le projet *Team Filo Rosso*, Brioni a produit pour sa part environ 30 000 masques par semaine dans son atelier de Montebello di Bertona, à destination des institutions de santé de la région des Abruzzes, notamment les hôpitaux de Penne et Pescara.

Enfin, Kering a commandé et acheminé depuis la Chine 3 millions de masques chirurgicaux livrés à titre gracieux aux services de santé français.



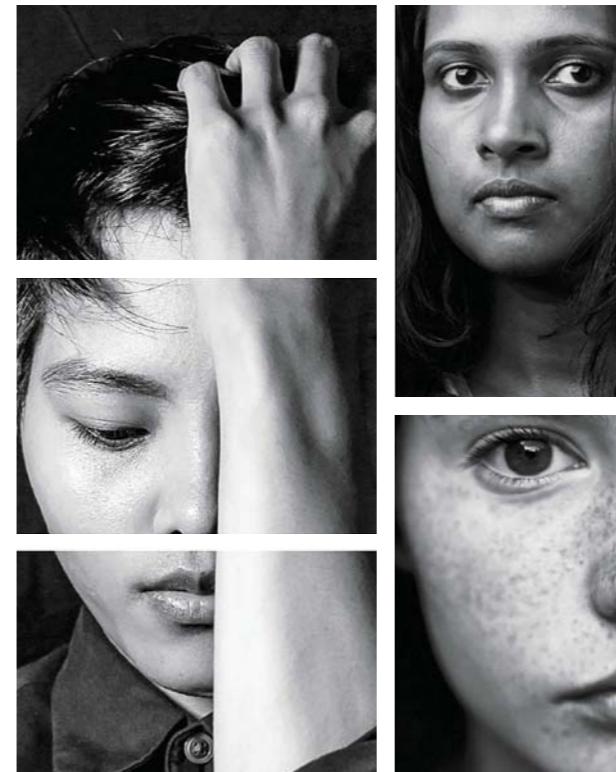
### En soutien à la recherche

Afin d'apporter une réponse durable à la pandémie, Kering a fait un don exceptionnel à l'Institut Pasteur, l'un des plus importants centres de recherche en France.

Bottega Veneta a financé pour sa part des bourses d'études d'une durée de deux ans, allouées à des chercheurs en pneumologie, virologie et microbiologie de trois institutions de recherche publiques, à Padoue, Rome et Naples.

### Auprès de nos fournisseurs

Afin d'accompagner la filière textile italienne, Gucci et la banque *Intesa Sanpaolo* ont mis en place le *Sviluppo Filiere Project*, permettant à de petites et moyennes entreprises italiennes de bénéficier d'un financement rapide, d'une accélération des procédures et d'autres avantages normalement réservés aux grandes entreprises.



### Aux côtés des victimes de violences

En 2020, la Fondation Kering a débloqué des fonds d'urgence afin que les associations qu'elle accompagne puissent assurer la continuité de leur soutien aux femmes victimes de violences conjugales. Elle a également lancé la campagne d'information *#YouAreNotAlone* déployée en Europe et aux États-Unis à destination de ces femmes, et a contribué à deux campagnes de levée de fonds: *Les violences conjugales ne sont pas privées de sortie* du réseau *One in Three Women*, cofondé par la Fondation Kering et la Fondation Agir Contre l'Exclusion, et *#StandWithWomen* du programme *Chime for Change* de Gucci.

En matière de prévention, la Fondation a lancé avec son partenaire Promundo la *Global Boyhood Initiative*, qui entend promouvoir une masculinité saine et respectueuse de l'égalité des sexes au moyen d'outils pédagogiques destinés aux garçons de 4 à 13 ans et à leurs parents.

En Italie, Pomellato a poursuivi son engagement auprès de la CADMI, une maison d'accueil du réseau national d'aide aux femmes victimes de violences DiRe, partenaire de la Fondation Kering. Pomellato lui a fait un don de 90 000 euros et a engagé une campagne de levée de fonds à son profit.



### Auprès des personnes vulnérables et isolées

En France, Kering a soutenu l'opération *#GardonsLeLien* menée par l'association Simplon. Grâce à la distribution de 20 000 tablettes et ordinateurs, l'initiative a permis de renforcer le lien entre des personnes hospitalisées ou en établissements médico-sociaux et leurs proches.

Kering s'est aussi engagé auprès de la Protection civile de Paris pour soutenir ses actions sociales: pendant le confinement des mois de mars et d'avril, les collaborateurs du Groupe ont passé des appels téléphoniques à des personnes âgées isolées, leur apportant un soutien moral et une attention bienveillante.

Enfin, Kering a soutenu financièrement l'initiative *Your Friends in New York Want to Help*, lancée à New York par le créateur de mode Kerby Jean-Raymond pour procurer des ressources et de l'aide aux plus démunis.

7



8



#### Pour encourager la créativité et l'imagination

Bottega Veneta a lancé pendant la période de confinement une plateforme d'expression créative inédite: la *Bottega Residency*. À l'invitation de la Maison, des talents de tous horizons ont partagé leurs œuvres et leurs inspirations via Instagram et YouTube, offrant une forme d'évasion joyeuse.

À la même période, Alexander McQueen a proposé à ses communautés, à travers le défi

#*McQueenCreators*, de travailler sur une série de projets basés sur des créations de la Maison, à l'aide de tutoriels et de modèles partagés depuis ses ateliers.

Kering a apporté son soutien à l'initiative *A Common Thread*, lancée par la rédactrice en chef de l'édition américaine de *Vogue*, Anna Wintour, et le styliste Tom Ford, et mise en œuvre par le CFDA/Vogue *Fashion Fund*. Ce fonds a aussi pour vocation d'accompagner sur la voie du succès de jeunes designers et entrepreneurs du secteur de la mode.



#### Pour lutter contre le racisme

Kering et ses Maisons se sont engagés contre le racisme en apportant un soutien financier à deux organisations qui combattent ce fléau aux États-Unis: la NAACP, qui lutte contre la discrimination raciale, et *Campaign Zero*, qui combat les violences policières envers les communautés noires américaines.



#### Pour soutenir le Liban

Après la tragique explosion qui a frappé Beyrouth, au Liban, le 4 août 2020, Kering et ses Maisons ont apporté leur concours financier au concert caritatif *I Love Beirut* conçu par Mika pour venir en aide aux victimes. La campagne de collecte et les ventes de billets ont permis de récolter plus d'un million d'euros à destination de la Croix-Rouge libanaise et de l'association *Save The Children*.



9

#### Pour préserver les écosystèmes en Australie

En janvier 2020, des incendies d'une ampleur inédite ont ravagé l'Australie. Kering et ses Maisons ont fait un don d'un million de dollars australiens (soit plus de 630 000 euros) pour soutenir la lutte contre le feu et ses conséquences. Kering s'est également engagé à participer, à moyen terme, à des initiatives de reforestation et de préservation de la biodiversité sur le continent.

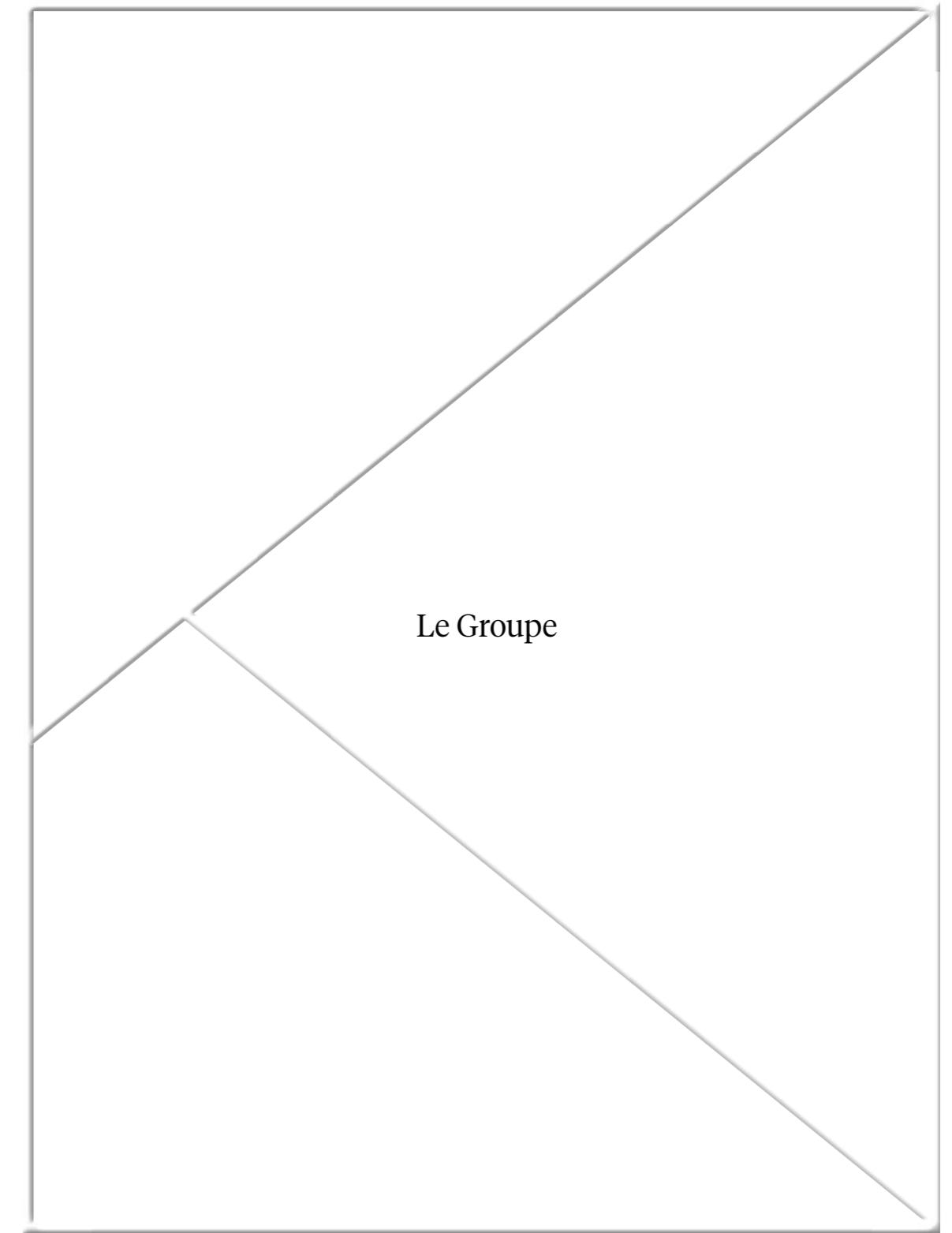
Balenciaga a créé une minicollection à l'effigie du koala, dont les bénéfices ont été intégralement reversés à des organisations australiennes.

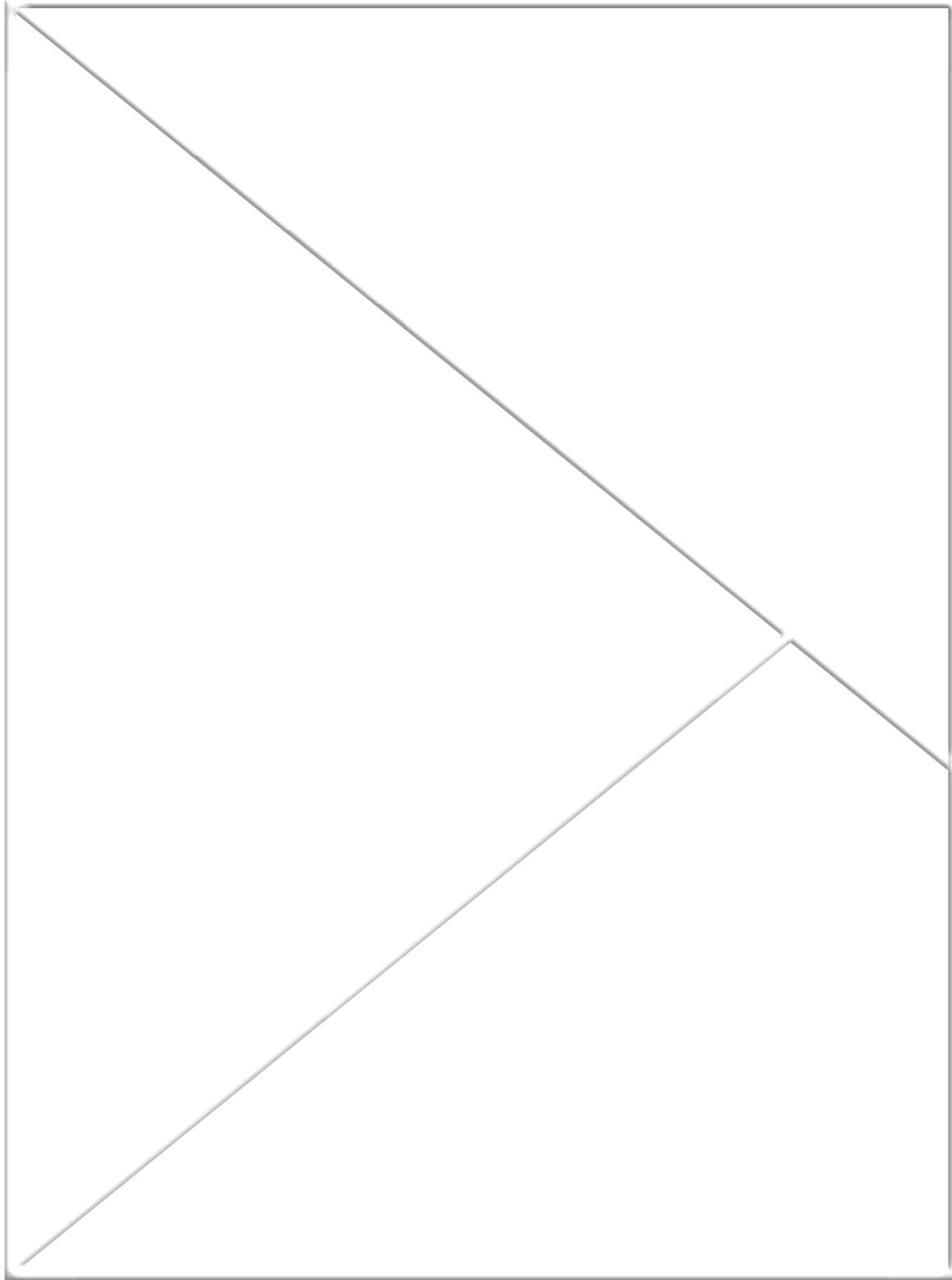
Gucci a pour sa part apporté son soutien à trois ONG (WIRES – NSW *Wildlife Information, Rescue and Education Service* –, *New South Wales Rural Fire Service* et la Croix-Rouge australienne) et ambitionne de les impliquer dans son programme de volontariat, *Gucci Changemakers*.

p.16 — Message du Président  
p. 20 — Face à la crise: maintenir l'activité et préparer l'avenir  
p.24 — Prendre soin de nos collaborateurs  
p.26 — Prendre soin de nos clients  
p.28 — Prendre soin de notre planète  
p.30 — Comité exécutif  
p.32 — Faits marquants 2020  
p.50 — Fondation Kering

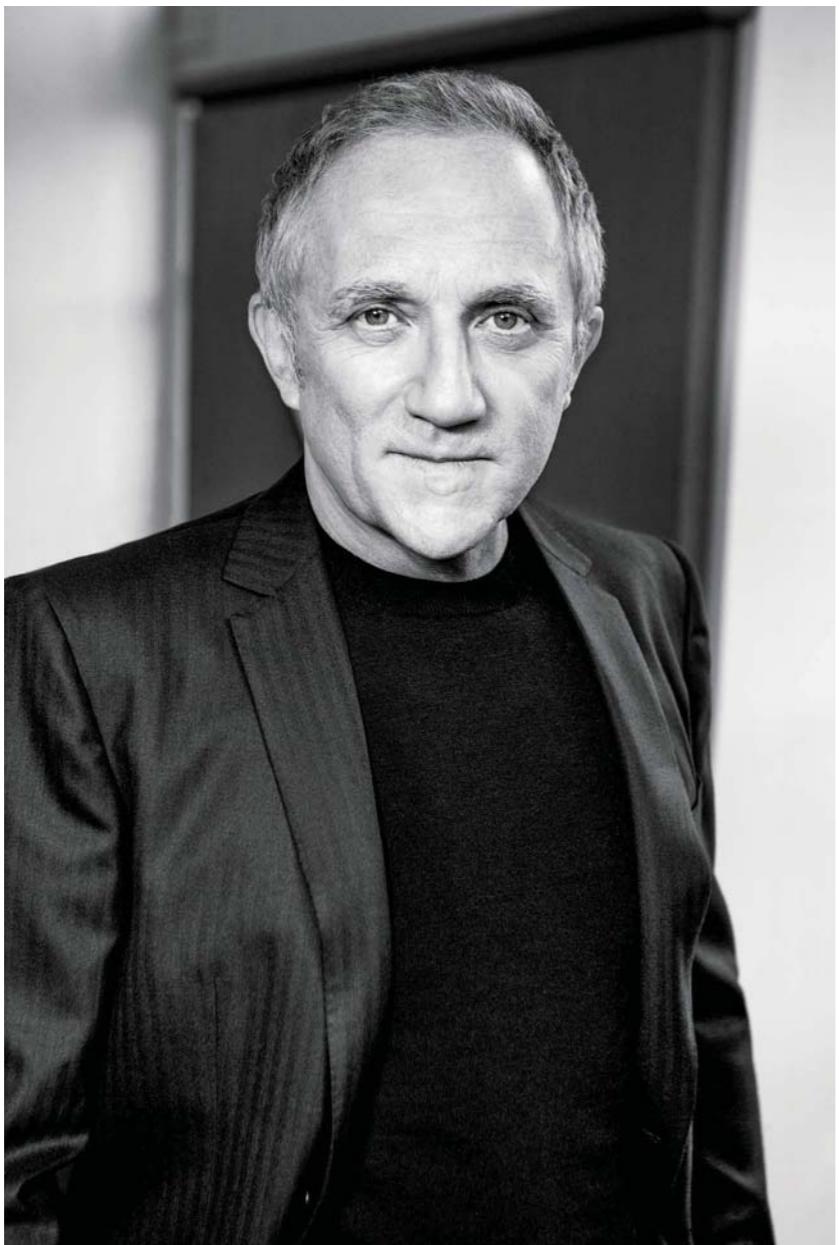
p.56 — Gucci  
p.58 — Saint Laurent  
p.60 — Bottega Veneta  
p.62 — Balenciaga  
p.64 — Alexander McQueen  
p.66 — Brioni  
p.68 — Boucheron  
p.70 — Pomellato  
p.72 — Qeelin  
p.74 — Ulysse Nardin  
p.76 — Girard-Perregaux  
p.78 — Kering Eyewear

p.81 — Chiffres clés





p.16 — Message du Président  
p.20 — Face à la crise : maintenir l'activité  
et préparer l'avenir  
p.24 — Prendre soin de nos collaborateurs  
p.26 — Prendre soin de nos clients  
p.28 — Prendre soin de notre planète  
p.30 — Comité exécutif  
p.32 — Faits marquants 2020  
p.50 — Fondation Kering



16

## Message du Président

En 2020, le monde a traversé une crise majeure, à la fois sanitaire, économique, sociale et environnementale. Cette situation exceptionnelle a suscité des réactions exceptionnelles: de courage, de résilience, de solidarité et de créativité. Kering a naturellement participé à cet effort collectif.

Quelles que soient les circonstances, j'ai la conviction que les entreprises ont un rôle important à jouer dans la société, qu'au-delà de la recherche de la performance économique et financière, elles doivent oser s'exprimer et agir, selon leurs valeurs et leurs moyens. C'est ce que Kering et ses Maisons ont fait dans le contexte de la pandémie de Covid-19, en apportant une aide matérielle aux personnels soignants par exemple, ou bien en soutenant les femmes victimes de violences, dont la situation a été aggravée par le confinement. C'est également ce que nous avons fait en affirmant notre soutien au mouvement *Black Lives Matter* aux États-Unis, car nous considérons qu'il est de notre responsabilité de nous engager sur certains débats de société.

Prendre soin de nos collaborateurs, de nos clients et de nos fournisseurs correspond pleinement à notre identité et à notre vision du Luxe – un Luxe responsable, sincère, reflétant la diversité de nos sociétés. Grâce à la créativité de nos Maisons, à la richesse de leurs univers et aux valeurs qu'elles incarnent, nous souhaitons permettre à chacun d'exprimer sa singularité.

### **Audace, agilité, détermination et résilience**

La culture de Kering, c'est aussi l'audace, l'agilité et la détermination. Ce sont ces valeurs qui nous ont permis de faire preuve d'une telle résilience en 2020. Je suis fier de la façon dont nous avons réagi collectivement, et je tiens à remercier ici chacune et chacun de nos 38 000 collaborateurs.

Dans un contexte économique d'une complexité inédite, nous avons en effet délivré des performances solides, notre chiffre d'affaires atteignant 13,1 milliards d'euros et notre résultat opérationnel courant, 3,1 milliards d'euros. Quatre de nos Maisons ont même vu leurs ventes progresser sur l'année dans un marché mondial pourtant ébranlé par les fermetures de boutiques.

17

La crise a accéléré plusieurs tendances de consommation, comme le développement des ventes en ligne ou l'attention croissante portée à la responsabilité sociale et environnementale des entreprises. Ces tendances figurent de longue date au cœur de notre stratégie, ce qui nous a permis de faire face avec efficacité aux bouleversements provoqués par la pandémie. Nous avions ainsi repris en direct la gestion des sites de e-commerce de nos Maisons. De la même façon, nos efforts d'innovation nous ont permis d'avoir un temps d'avance pour digitaliser certains de nos processus comme les showrooms ou le développement produit.

En matière de développement durable, nous n'avons jamais été aussi ambitieux, au niveau du Groupe comme pour l'ensemble du secteur de la mode. À travers la coalition du Fashion Pact, que nous sommes fiers d'être parvenus à rassembler autour des thématiques du changement climatique, de la biodiversité et de la protection des océans, nous souhaitons conduire un effort collectif de réduction de l'empreinte environnementale de notre secteur.

#### Offrir une expérience fluide, personnalisée et empreinte d'émotion

Dans un contexte marqué par le ralentissement brutal des flux touristiques internationaux, nos Maisons ont déployé des approches innovantes pour resserrer encore leurs relations avec leurs clientèles locales. Le rôle des boutiques a été repensé pour tenir compte de l'évolution des attentes de ces clients. Elles restent, plus que jamais, au cœur de l'expérience que nous souhaitons proposer : fluide, personnalisée et empreinte d'émotion. Grâce aux solutions d'intelligence artificielle et aux outils innovants que nous mettons à leur disposition, nos vendeurs apportent un service enrichi à leurs clients – même lorsque ces derniers préfèrent maintenir le contact à distance – et nos Maisons renforcent leur visibilité, leur efficacité et leur désirabilité.

La crise n'a en rien modifié notre vision du Luxe, fondée sur la créativité et la responsabilité. Elle a accéléré des tendances qui continueront d'alimenter notre développement.

Grâce à son modèle multimarque et à l'immense potentiel de ses Maisons, Kering aborde l'avenir avec confiance et détermination. Grâce à notre stratégie et à nos plateformes de croissance,

nous disposons de fortes capacités en matière de e-commerce, de logistique et d'innovation. Grâce à la solidité de notre situation financière, nous pouvons poursuivre nos investissements dans nos Maisons pour leur permettre de consolider leurs positions. Nous sommes donc aujourd'hui dans une position renforcée, confiants dans notre capacité à renouer avec notre trajectoire de croissance profitable. Forts de notre discipline et de notre agilité, nous sommes prêts à saisir les opportunités de rebond qui se présenteront dans les mois et les années à venir.



François-Henri Pinault



**Face à la crise : maintenir l'activité et préparer l'avenir**  
— Jean-François Palus, Directeur général délégué

20

L'année 2020 a présenté des défis inédits et multiples. Face à la progression de la pandémie de Covid-19, la première de nos priorités a été de protéger nos collaborateurs et nos clients, en mettant en œuvre des mesures sanitaires strictes au sein de nos boutiques et de l'ensemble de nos implantations. Ces dispositifs de protection, déployés dans un premier temps en Chine, ont été étendus aux autres régions au fur et à mesure de la diffusion du coronavirus.

Il fallait en même temps garantir la pérennité de nos activités et préserver les dizaines de milliers d'emplois directs et indirects que nous générerons, sans sacrifier notre trajectoire à long terme, notre vision et nos convictions. Nous avons ainsi assuré la continuité de nos activités sur l'ensemble de notre chaîne de valeur.

Début mars 2020, la mise en place des mesures de confinement en Europe a suivi de très près la clôture des semaines de la mode de Milan et de Paris. Les showrooms physiques ne pouvant plus ouvrir leurs portes, il a fallu mettre en œuvre une alternative pour présenter les collections aux acheteurs. S'appuyant sur des expérimentations

antérieures, les équipes informatiques et innovation du Groupe ont travaillé d'arrache-pied avec les Maisons pour créer des showrooms virtuels. Ceux-ci ont parfaitement rempli leur mission, tant et si bien que cette pratique est amenée à perdurer au-delà de la crise.

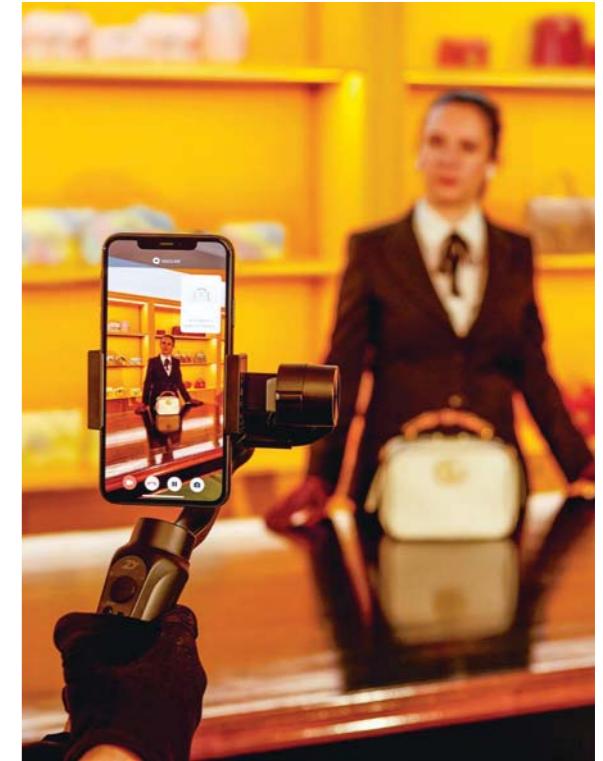
Nous avons également fait preuve de réactivité et d'agilité pour le lancement de la phase de production des collections Automne-Hiver. Ne pouvant accueillir sur nos sites l'ensemble de nos équipes – en particulier en Italie, où sont implantés la majorité des ateliers de nos Maisons –, nous avons concentré nos efforts sur les activités essentielles, en aménageant notamment nos ateliers afin de pouvoir y réaliser le prototypage des collections dans le respect des normes sanitaires.

#### Des solutions déployées en quelques semaines

La fermeture des boutiques a constitué un autre défi. Ici aussi, il fallait préserver la sécurité de nos collaborateurs tout en soutenant l'activité économique de nos Maisons. Pour permettre à nos personnels de vente de conserver un lien avec leurs clients, nous avons mis à leur disposition,



La nouvelle plateforme logistique mondiale de Kering, à Trecate, en Italie.



Les Maisons ont déployé des approches innovantes pour maintenir leurs relations avec leurs clients – ici, la plateforme Gucci 9.

La résilience dont Kering a fait preuve en 2020 repose sur les femmes et les hommes qui composent le Groupe, et qui ont brillé par leur réactivité, leur agilité, leur créativité et leur rigueur. Elle résulte aussi des chantiers stratégiques mis en place depuis plusieurs années.

#### Des tendances qui confortent nos orientations stratégiques

En effet, la crise a amplifié des tendances que nous avions déjà identifiées et intégrées dans nos orientations. Ainsi, si le contexte de 2020 a incontestablement accéléré l'adoption par nos clients des ventes en ligne, encore fallait-il être à même d'en tirer parti. En engageant l'internalisation des sites de e-commerce de nos Maisons en 2019, nous avions pris de l'avance. En 2020, les sites de Saint Laurent et d'Alexander McQueen ont à leur tour basculé sur notre plateforme interne. Les effets se sont fait ressentir immédiatement : de nouvelles fonctionnalités, une expérience digitale plus fluide et une amélioration des performances.

21



Boutique Balenciaga à Rome.



Boutique Boucheron à Pékin.



Boutique Alexander McQueen à Londres.



Boutique Pomellato à Shanghai.



Installation géante conçue par Bottega Veneta à partir de sa chaîne iconique – ici à Chengdu, en Chine.

De même, la croissance du e-commerce nécessite de fortes capacités logistiques. C'est un autre besoin que nous avions anticipé, en décidant de faire évoluer notre organisation en la matière. En 2019, nous avions relocalisé notre centre logistique pour l'Amérique du Nord dans de nouvelles installations ultramodernes. En 2020, nous avons ouvert un nouveau hub central en Italie pour remplacer notre ancienne structure de distribution, répartie sur plus d'une vingtaine de sites, qui était arrivée à saturation. Cette nouvelle plateforme offre plusieurs avantages compétitifs répondant directement aux attentes des clients du e-commerce: meilleure disponibilité des produits, réduction des délais de livraison et capacité à proposer des services omnichannel. Pour le Groupe, cela permet également de réduire le coût par pièce et d'optimiser la gestion des stocks.

Ces plateformes représentent des investissements ambitieux. Ceux-ci visent à préparer notre avenir et se sont révélés extrêmement pertinents en 2020, en contribuant directement à nos performances. D'autres ouvertures de centres logistiques sont prévues dans les deux prochaines années, en Asie-Pacifique et au Moyen-Orient.

#### **Des attentes toujours plus fortes en termes d'innovation et d'expérience, en ligne comme en boutique**

L'année 2020 a confirmé l'attente toujours plus forte des clients en termes d'innovation et d'expérience, en ligne comme en boutique.

Nous sommes convaincus que la boutique physique reste l'espace privilégié pour offrir une expérience d'exception aux clients, en permettant aux Maisons d'exprimer leur vision créative de manière totalement libre, authentique et maîtrisée.

C'est pourquoi nous améliorons sans cesse le réseau de boutiques de nos Maisons, parallèlement à l'amélioration de la qualité de notre wholesale pour lequel nous nous concentrons délibérément sur les distributeurs tiers les plus qualitatifs et les plus complémentaires. Ces dernières années, nous avons ainsi renforcé notre présence en Chine continentale. Cela nous a permis de saisir toutes les opportunités de ce marché, très dynamique en 2020, et de compenser partiellement la baisse d'activité en Europe.

Les Maisons s'adaptent également aux nouveaux usages et aux nouvelles opportunités, en multipliant

notamment les ouvertures de pop-up stores et en intensifiant l'animation de leur réseau au travers d'événements réguliers en boutique, conçus pour entretenir un dialogue constant avec leurs clientèles locales.

Enfin, la crise a accéléré une autre tendance profonde du luxe: l'attente toujours plus prononcée des clients en termes de sens, de responsabilité et d'engagement de la part des marques. Nous ne nous reposons pas sur notre statut de pionnier et de leader en matière de développement durable. En 2020, nous avons encore accru notre niveau d'exigence en nous engageant très concrètement pour la biodiversité. D'une façon plus générale, et depuis sa création, Kering considère que son rôle dépasse la recherche de la simple performance économique. Nous avons ainsi souhaité, dans le contexte particulier de l'année 2020, apporter un soutien financier et matériel à la lutte contre la pandémie.

C'est la solidité de notre modèle qui nous permet d'être une entreprise engagée et responsable. Prendre soin du Groupe et de nos Maisons, c'est être en mesure de prendre soin de nos partenaires,

de nos communautés et de notre environnement. L'alignement entre nos orientations stratégiques, nos investissements et les tendances qui façonnent le marché du luxe prouve la pertinence de notre modèle et nourrit notre confiance en l'avenir.



## Prendre soin de nos collaborateurs

— Béatrice Lazat,  
Directrice des ressources humaines

« **We Care and We Dare,**  
en toutes circonstances »

**Si la crise sanitaire de 2020 a exigé de relever des défis humains et organisationnels inédits, Kering est resté fidèle à son ambition en matière de ressources humaines : être l'employeur de préférence dans le luxe. Entretien avec Béatrice Lazat.**

**Comment les équipes des ressources humaines se sont-elles mobilisées face à la crise sanitaire ?**

Le défi était double : garantir la santé et la sécurité de nos collaborateurs mais aussi aider nos Maisons à maintenir leur activité. Face à la crise, nous avons veillé à la stricte application des mesures sanitaires sur l'ensemble de nos sites, au fil de l'évolution de la situation dans les 50 pays où nous sommes présents. Nous avons accompagné les managers dans la mise en place du télétravail pour les équipes concernées et assuré la gestion de la distribution de masques, le déploiement de tests sur les sites, le lancement d'un service de téléconsultation médicale

et d'une hotline d'assistance psychologique. À tous les niveaux, les équipes ont fait preuve d'implication et de réactivité. Dès février, nous avons amplifié la communication interne sous forme de messages, de vidéos et d'événements diffusés en direct, qu'il s'agisse de partager la stratégie du Groupe ou de faire connaître les initiatives lancées pour soutenir les soignants et les personnes touchées par la crise. Cette présence sur nos plateformes nous a permis de préserver le lien entre les équipes, en encourageant les collaborateurs à partager leurs conseils pour vivre au mieux le télétravail ou à se rencontrer au travers de « cafés virtuels ». Les équipes formation ont aussi joué un rôle actif en enrichissant les offres de formation disponibles en ligne. Près de 11000 collaborateurs de Gucci se sont ainsi formés via leur *Retail Academy*.

**La crise sanitaire a-t-elle conduit le Groupe à modifier ses objectifs en termes de ressources humaines ?**

Même s'il a fallu parer à une situation d'urgence, par nature imprévisible, nous n'avons jamais dévié

de notre vision et de notre ambition  
— être l'employeur de préférence dans le luxe. Plus que jamais, nous voulons attirer et retenir les meilleurs talents du secteur. Notre promesse en tant qu'employeur repose sur deux engagements : « *We Care* » et « *We Dare* ».

« *We Care* » traduit notre volonté de prendre soin de nos équipes, de nos candidats et de nos partenaires. Cela signifie offrir un cadre de travail ouvert, bienveillant et épanouissant, ainsi que des outils favorisant un bon équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. C'est la raison pour laquelle, par exemple, nous avons renforcé notre politique parentalité : depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, tous les salariés du Groupe et des Maisons devenant parents bénéficient d'un socle commun de 14 semaines de congé rémunérées à 100 %.

« *We Dare* » témoigne de notre détermination à toujours repousser nos limites et à être les acteurs des changements que nous voulons voir survenir. Cela se manifeste par notre culture entrepreneuriale qui encourage l'autonomie, la responsabilité, la créativité et la prise de risque.

Nos engagements prennent leurs racines dans l'histoire et l'identité même du Groupe, ils inspirent et guident l'ensemble des équipes RH au quotidien.

**Quelle est la place de la diversité et de l'inclusion dans la démarche de ressources humaines de Kering ?**

Au croisement de « *We Care* » et de « *We Dare* », la diversité et l'inclusion constituent des facteurs d'équité et de créativité et sont, par conséquent, indissociables de notre stratégie.

Chez Kering, nous défendons une diversité multidimensionnelle où les spécificités de chacun — culture, sexe, origine ethnique, genre, âge, situation de handicap, etc. — enrichissent le collectif. Il est essentiel de créer un environnement où chaque individu est valorisé, respecté et traité équitablement, afin de permettre aux collaborateurs de s'épanouir et d'exprimer tout leur potentiel. C'est aussi une condition indispensable au développement de l'intelligence collective, une notion fondamentale pour Kering.

Diversité et inclusion sont ainsi des leviers fondamentaux pour garantir le bien-être au travail et pour atteindre l'excellence que vise le Groupe.

**Comment agissez-vous concrètement pour promouvoir la diversité et l'inclusion ?**

Depuis longtemps nous agissons pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Nous sommes particulièrement fiers d'être l'une des sociétés les plus féminisées du CAC 40 — les femmes représentant aujourd'hui 63 % de l'effectif total du Groupe et 55 % des managers.

Il est crucial que la diversité soit prise en compte dès le recrutement. Nous avons donc créé une formation « Recrutement inclusif » destinée aux recruteurs et aux managers. Afin de sensibiliser activement l'ensemble des collaborateurs, chaque Maison a par ailleurs mis en place un comité Diversité & Inclusion ; au total, ce sont 130 membres passionnés qui contribuent à la définition de plans d'action concrets.

Au-delà de ces initiatives, nous luttons activement contre toutes les discriminations, et notamment envers la communauté LGBTQIA+. En 2019, nous avons créé le réseau de collaborateurs *ALL* pour inciter au dialogue et à la prise de conscience, en interne comme en externe ; il compte déjà plus de 1000 ambassadeurs à travers le monde. La lutte contre le racisme fait aussi partie de nos priorités. En lien avec le mouvement *Black Lives Matter*, le Groupe et ses Maisons ont soutenu financièrement en 2020 la NAACP et *Campaign Zero*, deux associations militantes aux États-Unis.

Ces engagements sont essentiels, et nous les abordons avec pragmatisme, humilité et une grande détermination. Pour Kering, le Luxe doit permettre à chacun d'exprimer sa singularité. Il s'agit d'ouvrir la voie à une société plus représentative des diversités et plus inclusive. Par notre démarche de ressources humaines, nous contribuons à faire de cette vision une réalité.



## Prendre soin de nos clients

26

— Grégory Boutté,  
Chief Client and Digital Officer

«Améliorer encore l'expérience des clients et les performances de nos Maisons»

**L'explosion des ventes en ligne observée pendant la crise sanitaire a confirmé la place centrale qu'occupe le digital dans le luxe. Elle a aussi conforté la stratégie de Kering, qui voit le digital comme un levier essentiel pour améliorer la qualité de l'expérience client, en boutique comme en ligne. Le regard de Grégory Boutté.**

Quelle est la vision de Kering en matière de digital?

Pour Kering, le digital est un moyen et non une fin en soi. C'est la créativité des Maisons, l'authenticité de leur discours et l'excellence de leur savoir-faire qui fondent leur succès. Le Luxe, ce sont des produits magnifiques donnant lieu à des expériences d'achat exceptionnelles, que nous avons à cœur d'améliorer sans cesse. La force du digital, c'est de rendre possibles des expériences qui seraient impossibles sans le recours à la technologie.

Nous avons par exemple développé une application, *Luce*, à destination des équipes de vente des boutiques. Elle permet de connaître la disponibilité d'un produit en temps réel et de proposer par ailleurs des recommandations de style en lien avec un produit ou un historique d'achats. En « augmentant » les connaissances du vendeur, l'application lui donne l'opportunité de se concentrer sur la relation et le conseil, favorisant une meilleure expérience pour le client. *Luce* a ainsi un effet direct sur les ventes. C'est un bon exemple du potentiel du digital pour le luxe, qui profite aussi bien aux clients qu'aux équipes et aux Maisons.

Quel rôle a joué le digital dans le contexte de la crise sanitaire?

De manière générale, il a permis de « garder le contact ». Nous l'avons tous vécu dans nos cercles familiaux et amicaux. Cela a aussi été le cas pour les marques du Groupe et leurs clients. Privées temporairement de contact physique avec leurs communautés, nos Maisons ont accentué

leur présence sur les plateformes sociales, en particulier sur WeChat en Asie. Ces canaux ont d'ailleurs profité d'une évolution rapide des pratiques, avec l'émergence du *social commerce*. La crise sanitaire a en effet joué un rôle d'accélérateur: dans les habitudes des clients, avec une forte croissance des achats en ligne ou à distance, comme dans le déploiement de solutions et de nouveaux process par les entreprises. Au sein du Groupe, nous avons ainsi mis en place des showrooms virtuels pour présenter les collections Automne-Hiver. Et pour faire face à la fermeture temporaire des boutiques, nous avons déployé plusieurs solutions afin que les Maisons puissent réaliser des ventes à distance ou encore communiquer de manière plus fine et personnalisée avec les clients, en intensifiant le recours à la data.

**Vous aviez annoncé en 2019 l'internalisation de la gestion des sites de e-commerce des marques du Groupe. Quels en sont les bénéfices ?**

L'enjeu était double : rehausser la qualité de l'expérience des clients et augmenter les performances des sites. Notre ambition est d'atteindre en ligne la même qualité d'expérience client que celle offerte dans nos boutiques – l'une des meilleures au monde. De la même manière que les Maisons y maîtrisent l'architecture intérieure, l'assortiment des produits, les animations et les services qu'elles proposent, nous voulons contrôler tous les aspects de l'expérience que nous offrons en ligne – à l'image de Gucci, qui maîtrise sa propre plateforme de longue date.

L'internalisation de nos sites est aussi une condition *sine qua non* pour offrir un parcours véritablement omnichannel permettant, par exemple, d'acheter ou de réserver un produit sur le site d'une marque et de choisir de le récupérer en boutique, ou encore de prendre en ligne un rendez-vous physique. Ces services sont très appréciés par les jeunes générations et en Asie, mais pas seulement. Pour les clients de nos Maisons, il ne doit plus y avoir de frontière entre les sites et les boutiques. Ils veulent pouvoir passer d'un canal à l'autre de manière fluide. La gestion en direct des plateformes permet de répondre à cette attente. Elle a été mise en place en 2020 pour les sites d'Alexander McQueen et de Saint Laurent ; début 2021, pour celui de Balenciaga. Le contrôle direct des ventes en ligne a également

pour effet d'améliorer la disponibilité et les délais de livraison des produits. Quand un client passe une commande sur l'un de nos sites, la livraison peut en effet être assurée depuis l'une de nos plateformes logistiques (en Italie, aux États-Unis...) ou bien par une boutique proche de son domicile.

**Quels sont les autres chantiers sur lesquels vous travaillez ?**

Nous explorons plusieurs technologies pour renforcer notre efficacité opérationnelle, parmi lesquelles l'intelligence artificielle. L'objectif est d'affiner la production de nos collections en fonction des prévisions de vente. C'est un sujet sur lequel nous restons humbles, mais qui nous permet déjà de réduire nos stocks, ce qui a un impact positif en termes financiers comme environnementaux.

Nous nous intéressons aussi à la *blockchain*, qui détient un immense potentiel en matière de traçabilité et de lutte contre la contrefaçon – là encore, au profit des clients comme des Maisons. Ulysse Nardin et MCQ l'ont déjà intégrée dans certains de leurs processus.

Enfin, nous travaillons sur les sujets qui feront partie du Luxe de demain. Les nouvelles matières premières représentent ainsi un champ d'innovation très important : nous regardons de près, par exemple, les alternatives au cuir animal. Nous sommes aussi très attentifs aux nouveaux modèles économiques qui pourraient transformer notre secteur. Kering a annoncé, en début d'année 2021, une prise de participation dans Vestiaire Collective, la première plateforme mondiale de mode de seconde main. C'est un marché en plein essor et une tendance de fond, qui correspond aux attentes et aux pratiques des nouvelles générations. Kering veut accompagner cette tendance et la comprendre « de l'intérieur ». Avec un objectif double : en tirer le plus de bénéfices possible pour nos clients, et orienter l'avenir du luxe vers des pratiques plus innovantes et durables.

27



#### Prendre soin de notre planète

28

— **Marie-Claire Daveu,**  
**Directrice du développement durable et des**  
**relations institutionnelles internationales**

«Accélérer pour changer d'échelle»

**Le choc provoqué par la conjonction**  
**des crises – sanitaire, économique,**  
**mais aussi environnementale – accroît la prise**  
**de conscience globale au sein des entreprises**  
**sur la nécessité de renforcer et d'accélérer**  
**les démarches de développement durable,**  
**selon Marie-Claire Daveu.**

**Kering a présenté en 2020 sa stratégie**  
**dédiée à la biodiversité.**  
**À quels enjeux répond-elle ?**

Le maintien de la biodiversité conditionne intrinsèquement la viabilité à long terme de notre planète, bien entendu, mais aussi directement de notre secteur. Parce que nos activités dépendent fortement des ressources naturelles, leur préservation est un impératif pour pouvoir continuer de croître de façon acceptable et durable. D'où l'urgence de décliner dans les opérations quotidiennes de Kering une stratégie permettant d'enrayer la perte de biodiversité. Nous soutenons

au demeurant déjà, depuis plusieurs années, des programmes de conservation exemplaires, et avons formalisé des standards relatifs aux matières premières et au bien-être animal.

Mais les enjeux de la préservation de la biodiversité vont bien au-delà. La crise confirme nos convictions sur la nécessité de s'engager sans délai: la pandémie de Covid-19 est un nouveau signal d'alarme pour la préservation des écosystèmes indispensables à la survie de notre planète. Selon la Plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques (IPBES), 65 % des maladies infectieuses émergentes – dont le coronavirus – sont des zoonoses, des agents pathogènes qui se transmettent de l'animal à l'humain. La diversité des espèces et la préservation de leur habitat naturel constituent un rempart au développement de futures pandémies. En cela, la crise nous invite collectivement à accentuer nos efforts sur le développement durable, en adoptant des démarches concrètes et ambitieuses, en particulier sur la biodiversité.

2020 devait être l'année de la Biodiversité, avec notamment le Congrès mondial de la nature prévu à Marseille, finalement repoussé en raison de la crise sanitaire. Chez Kering, loin de relâcher nos efforts, nous avons renforcé notre ambition, nos projets et nos investissements, ce que reflète notre stratégie biodiversité présentée en juillet 2020.

#### Quels sont les ambitions et les objectifs concrets de cette stratégie ?

Notre stratégie, qui se veut pionnière, est organisée autour de trois objectifs: enrayer la perte de biodiversité; rétablir les écosystèmes essentiels et préserver les espèces; impulser un changement systémique tout au long de la chaîne d'approvisionnement et au-delà. Une feuille de route en quatre axes – Éviter, Réduire, Restaurer & Régénérer, et Transformer – doit nous permettre d'atteindre ces objectifs. Dans la foulée de leur présentation, nous avons notamment annoncé, avec l'organisation Conservation International, la création du Fonds régénératif pour la nature. Doté de 5 millions d'euros sur cinq ans, il va financer des projets démontrant les effets positifs des pratiques de l'agriculture régénératrice sur la nature, le climat et les revenus des agriculteurs. L'appel à candidatures a été ouvert en janvier 2021 et nous avons hâte de voir les projets se lancer concrètement et d'en maximiser les impacts. L'objectif est de convertir un million d'hectares de fermes et de pâturages en espaces d'agriculture régénératrice permettant la production de matières premières pour nos chaînes d'approvisionnement. Il s'agit d'une étape clé dans notre engagement d'atteindre un « impact net positif » sur la biodiversité à l'horizon 2025. Ceci s'ajoute à notre engagement de protéger un million d'hectares d'habitats critiques irremplaçables sans lien avec notre chaîne d'approvisionnement. Au total, nous nous engageons donc à transformer et à préserver deux millions d'hectares de terres.

#### Quel regard portez-vous sur la dynamique actuelle autour du développement durable au sein des entreprises ?

Le développement durable ne peut plus être une posture ou une simple tendance. C'est une question de survie. Aujourd'hui, la prise de conscience existe, mais cela ne suffit pas: il est nécessaire que l'ensemble des acteurs

économiques accélèrent et renforcent leurs actions. Un acteur du luxe comme Kering doit proposer des produits exceptionnels par leur créativité et irréprochables dans leur élaboration. C'est pourquoi nous allons développer encore davantage nos innovations et nos process. Et ce à plus grande échelle. Cela concerne notamment le déploiement du tannage sans métaux lourds mis au point par certaines de nos Maisons. Il couvre déjà 30 % de nos achats pour la maroquinerie. Notre objectif est d'atteindre les 100 % le plus vite possible.

La réussite passera aussi par la volonté commune des acteurs économiques d'unir leurs forces pour obtenir un réel impact. C'était déjà l'esprit qui nous animait quand nous avons décidé de partager en open source l'EP&L (*Environmental Profit & Loss*), outil développé par Kering pour mesurer son impact environnemental en valeur monétaire et mieux orienter ses actions pour le réduire. Le Fashion Pact est également un signal fort: regroupant déjà plus de 35 % de l'industrie mondiale de la mode, il commence à impulser un changement majeur. Nous sommes en effet engagés dans une course contre la montre dans laquelle le secteur de la mode a un rôle essentiel à jouer, notamment en faisant émerger des collaborations entre les entreprises, lesquelles partagent de plus en plus leurs données et leurs pratiques, donnant naissance à un cercle vertueux.

Plusieurs signaux me font penser que les choses vont dans le bon sens. D'abord, la préoccupation pour le développement durable s'observe de plus en plus chez nos clients, en particulier les plus jeunes. Ensuite, le monde de la finance évolue lui aussi très rapidement avec la montée en puissance de la thématique ESG (environnement, social et gouvernance). L'importance croissante de ces critères pousse les entreprises à être plus transparentes et à accélérer la transformation de leurs modèles d'affaires en allant au-delà de la simple compensation d'externalités négatives directes. Cette dynamique porte donc un potentiel de transformation très important, qui mobilise de manière conjointe les Directions financière et développement durable. Tout cela m'incite à être optimiste. Pour Kering, mais aussi pour nous tous.

29

Comité exécutif

00:22:06

... |    



30

31

François-Henri Pinault Président-Directeur général — Jean-François Palus Directeur général délégué — Francesca Bellettini Présidente-Directrice générale d'Yves Saint Laurent — Marie-Claire Daveu Directrice du développement durable et des relations institutionnelles internationales — Marco Bizzarri Président-Directeur général de Gucci — Grégory Boutté Chief Client and Digital Officer

Cédric Charbit Président-Directeur général de Balenciaga — Jean-Marc Duplaix Directeur financier — Béatrice Lazat Directrice des ressources humaines — Valérie Duport Directrice de la communication et de l'image — Bartolomeo Rongone Directeur général de Bottega Veneta — Roberto Vedovotto Président-Directeur général de Kering Eyewear

**JANVIER** — Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, Kering octroie un minimum de 14 semaines rémunérées à 100 % à tous les collaborateurs du Groupe et des Maisons devenant parents. Sous la forme d'un congé maternité, paternité, adoption ou partenaire, ce *Baby Leave* renforce l'engagement de Kering pour l'égalité professionnelle, la diversité, et l'équilibre entre vies professionnelle et personnelle.



À l'occasion de ses 75 ans, Brioni effectue son grand retour au Pitti Uomo, l'événement de référence de la mode masculine italienne. Pour dévoiler sa collection Automne-Hiver 2020, la Maison a convié – et habillé – 23 musiciens provenant des orchestres les plus renommés du monde, qui offrent un concert exceptionnel dans les salles du Palazzo Gerini.



Kering publie un rapport d'étape sur sa stratégie de développement durable à 2025, avec des résultats prometteurs: baisse de 14 % de l'impact environnemental, réduction de 77 % des émissions de gaz à effet de serre, utilisation d'énergies renouvelables à hauteur de 67 %, approvisionnement à 100 % en or responsable et traçabilité des matières premières clés à 88 %.



À l'occasion des 100 ans du droit de vote des femmes aux États-Unis, Kering met à l'honneur Susan Sarandon et Geena Davis, lauréates du prix Women In Motion 2016, lors d'une soirée au Museum of Modern Art de New York. En point d'orgue, une projection privée de *Thelma et Louise*, film culte du cinéma féministe.

**FÉVRIER** — L'observatoire des Filles de la photo, association soutenue par Kering dans le cadre de son programme Women In Motion, présente, aux Beaux-Arts de Paris, les résultats d'une étude sur la place des femmes dans le milieu de la photographie. L'objectif est de favoriser une plus grande mixité.



Kering renouvelle son soutien au Festival de Hyères, événement phare de la mode et de la photographie, et reçoit les 23 créateurs finalistes pour les sensibiliser aux enjeux du développement durable dans la mode. Au programme, des conférences et des ateliers animés par plusieurs experts du Groupe.



Alessandro Michele dévoile l'envers du décor lors de la présentation de la collection Automne-Hiver 2020 de Gucci. Pour les invités, le show débute en backstage, au milieu des préparatifs – coiffure et maquillage. Puis le rideau se lève sur les mannequins enfilant les vêtements et les accessoires de la collection. Une scénographie marquante, qui révèle la face cachée d'un rituel sacré.



**Hommage à la rive gauche pour le défilé Automne-Hiver 2020 de Saint Laurent.** Anthony Vaccarello est allé puiser dans les archives des années 1980 et 1990 de la Maison. Leggings en latex, blazers, coloris tranchés... Un dialogue entre rigueur et subversion, rythmé par une scénographie conçue comme un générique de film noir.

34



**À l'occasion de la Fashion Week Automne-Hiver 2020, Daniel Lee affirme sa vision pour Bottega Veneta** dans l'écrin du Palazzo del Ghiaccio, à Milan. Dans un décor numérique évoquant les villas classiques d'Andrea Palladio, les silhouettes défilent au milieu de statues de guerriers et de déesses antiques s'animant progressivement en vidéo. Un mélange de liberté et de rigueur qui marque les esprits.

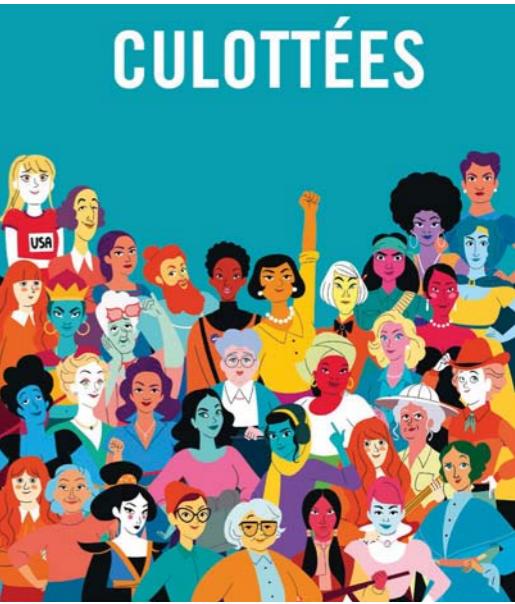


**Ouverture d'un nouveau restaurant Gucci Osteria au-dessus du flagship de Rodeo Drive, à Beverly Hills, en Californie.** Après le succès du premier établissement, inauguré à Florence en 2018 et déjà récompensé d'une étoile au *Guide Michelin*, la Maison au double G poursuit sa démarche de transformation de ses boutiques en véritables lieux d'expérience, d'échange et d'inspiration.

35



**MARS** — C'est en smoking Brioni que Brad Pitt reçoit son Oscar du meilleur acteur dans un second rôle masculin pour sa prestation dans *Once Upon a Time... in Hollywood* de Quentin Tarantino. Une démonstration d'élégance également offerte par le nouvel ambassadeur de la Maison sur les marches du 72<sup>e</sup> Festival de Cannes et sur le tapis rouge de la 76<sup>e</sup> Mostra de Venise.



**Dans le cadre de Women In Motion, Kering soutient le lancement de la série animée Culottées**, à l'occasion de la Journée internationale des droits des femmes. Une série inspirée de la bande dessinée éponyme signée Pénélope Bagieu.



C'est dans un décor apocalyptique que Demna Gvasalia présente la collection Balenciaga

**Automne-Hiver 2020.** Sous un ciel numérique de fin du monde, tendu au-dessus d'un podium et de trois rangs de sièges submergés, les modèles semblent marcher sur l'eau. Au rythme d'une musique industrielle aux accents dramatiques, leurs silhouettes dévoilent un vestiaire marqué par des influences ecclésiastiques et néogothiques, en référence aux archives de la Maison. Un spectacle inoubliable.

36

37

**AVRIL — À l'occasion de la publication du chiffre d'affaires du premier trimestre, Kering démontre sa solidité dans un trimestre très affecté par l'épidémie de Covid-19.**

Dans ce contexte de crise sanitaire et au vu de son impact important sur l'activité économique, le montant du dividende à distribuer est fixé à 8 euros par action, soit une baisse de 30 % par rapport au montant initialement proposé. Par ailleurs, François-Henri Pinault décide de diminuer son salaire fixe de 25 % à compter du 1<sup>er</sup> avril et pour le restant de l'année 2020.

En complément, François-Henri Pinault et Jean-François Palus, renoncent à la totalité de leur rémunération variable annuelle au titre de l'année 2020.



**Pomellato dévoile sa nouvelle collection** composée de 12 pièces d'exception en or et en diamants au travers d'une campagne portée par la princesse Matilde Borroméo. Fidèle à la passion pour les chevaux de son fondateur Pino Rabolini, la Maison a baptisé la collection *Fantina*, qui désigne la femme jockey en italien.



**MAI — Pour la nouvelle campagne Automne-Hiver 2020 de Gucci, intitulée *The Ritual*, Alessandro Michele a choisi de mettre à l'honneur les mannequins... en confinement.** Vêtus de la nouvelle collection, ces derniers ont ainsi pu choisir l'histoire qu'ils souhaitaient raconter, tout comme la façon de la mettre en scène.



**JUIN — Lors de l'Assemblée générale digitale de Kering, les actionnaires du Groupe approuvent les nominations en qualité d'administrateurs de Jean Liu, Tidjane Thiam et Emma Watson. Cette dernière est également désignée Présidente du comité de développement durable du conseil d'administration, tandis que Tidjane Thiam est désigné Président du comité d'audit.**

**En soutenant le *Pride Month*, Kering réaffirme son engagement pour la diversité et l'inclusion LGBTQIA+, tout comme sa volonté de créer un environnement égalitaire et inclusif pour tous ses employés.** Afin de soutenir sa communauté interne, le Groupe crée également *ALL*, un groupe de mise en relation et de sensibilisation qui compte plus de 1000 ambassadeurs.



**Gucci lance *Off the Grid*, sa première collection écoresponsable, intégralement réalisée à partir de matériaux recyclés, biologiques, ou issus de végétaux ou de sources d'approvisionnement durables.**

**Kering publie sa stratégie dédiée à la biodiversité**, centrée sur trois objectifs : enrayer la perte de biodiversité, rétablir les écosystèmes et les espèces, impulser un changement systémique tout au long de la chaîne d'approvisionnement et au-delà. Le Groupe a pour ambition de restaurer et régénérer un million d'hectares de fermes et de pâturages dans le périmètre de sa chaîne d'approvisionnement, de protéger un million d'hectares d'écosystèmes critiques irremplaçables et d'avoir un « impact net positif » sur la biodiversité d'ici à 2025. Pour y parvenir, Kering crée notamment, en partenariat avec l'ONG *Conservation International*, le Fonds régénératif pour la nature. Doté de 5 millions d'euros sur cinq ans, ce dernier soutiendra financièrement des agriculteurs se tournant vers des pratiques agricoles régénératrices, c'est-à-dire plus respectueuses de la nature.

38



**DoDo noue un partenariat avec Tēnaka**, une ONG contribuant à la restauration des écosystèmes, et dévoile le bracelet *Granelli Tēnaka*. Utilisant du plastique marin recyclé respectueux de l'environnement, ce bijou d'été bleu turquoise contribuera à la restauration de récifs coralliens.

**Gucci redynamise son portail Gucci Equilibrium** dédié à ses engagements RSE avec une nouvelle version de son site Internet et un compte Instagram dédié. Parmi les objectifs que se fixe la Maison à l'horizon 2025 : une réduction de 40 % des impacts environnementaux pour ses opérations directes et tout au long de la chaîne d'approvisionnement, et une diminution de 50 % des émissions de gaz à effet de serre par rapport à 2015. En 2020, le compte de résultat environnemental réalisé sur l'année écoulée affiche un bilan favorable : la marque a notamment réduit son impact environnemental de 21 % par rapport à 2018, se rapprochant ainsi de ses objectifs pour 2025.



**Première collection de Haute Joaillerie pour Pomellato.** Composée de 165 pièces, *La Gioia* insuffle à l'or et aux pierres l'esprit du temps, témoignant aussi d'un certain art de vivre à l'italienne. Une collection qui mixe artisanat d'excellence et audace créative.



**Qeelin choisit pour ambassadrice la célèbre actrice chinoise Liu Shishi.** Incarnant à la fois la beauté moderne, forte et multiple de l'Orient, et la vision de la femme Qeelin, celle-ci contribuera désormais au rayonnement de l'esthétique unique de la Maison, faite d'équilibre et d'harmonie entre tradition et modernité, entre Orient et Occident.

**Kering Eyewear annonce un partenariat avec Chloé**, marque du groupe Richemont, pour concevoir, développer, produire et distribuer des lunettes haut de gamme, renforçant ainsi ses positions sur ce marché stratégique.

**JUILLET** — S'ils reflètent l'ampleur des bouleversements provoqués par la pandémie, les résultats semestriels de Kering confirment surtout la pertinence de son modèle. La capacité d'innovation, l'expertise digitale, l'agilité et la discipline du Groupe ont permis une reprise encourageante à mesure que réouvriraient les boutiques – notamment en Asie-Pacifique –, ainsi qu'une forte accélération des ventes en ligne à + 47,2 %.

**Kering et Alexander McQueen finalisent l'internalisation du site de e-commerce** de la marque. L'opération est un succès, les équipes IT de Kering et de la Maison ayant réussi à faire fonctionner simultanément ancien et nouveau systèmes informatiques, totalisant jusqu'à 200 flux différents à travers le monde.



**Gucci présente sa collection Épilogue en direct sur Internet**, dans le cadre de la Fashion Week digitale de Milan. Un livestream de douze heures dévoile les coulisses d'une séance photo, relayé sur Facebook, Twitter, YouTube, Weibo, ainsi que sur gucci.com et l'application Gucci. Des 76 silhouettes de la collection – toutes portées par des collaborateurs de la Maison – aux détails des lookbooks, en passant par plusieurs témoignages exclusifs, dont celui du Directeur artistique Alessandro Michele, ce projet est absolument inédit.

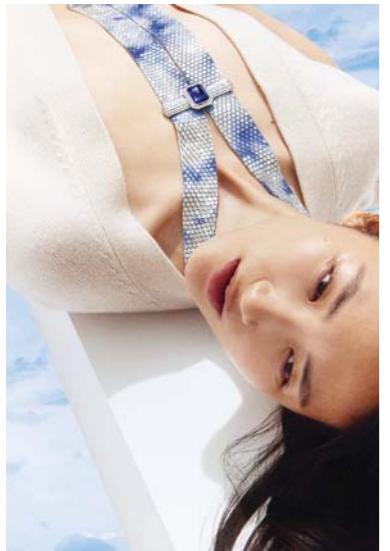
39

Dunhill confie à Kering Eyewear la conception, le développement, la production et la distribution mondiale de ses lunettes de soleil et de vue.



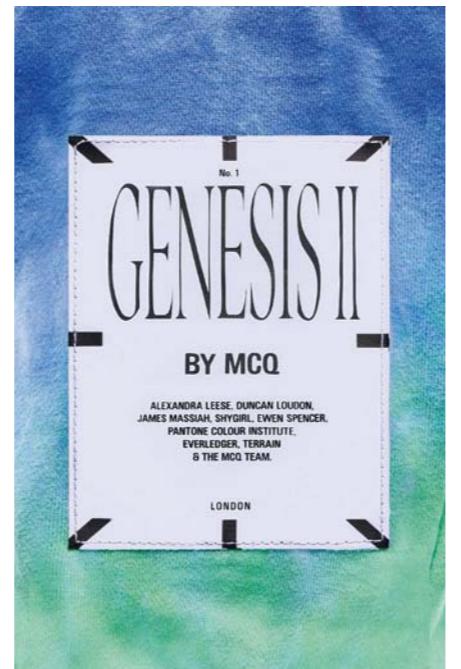
40

À Shanghai, Bottega Veneta ouvre *The Invisible Store*, une boutique invisible qui ne passe pas inaperçue. Clin d'œil au Luxe discret prôné par la Maison, le concept-store se fond dans le décor du Plaza 66, grâce à ses murs et à son toit habillés de miroirs.



*Contemplation*, la nouvelle collection de Haute Joaillerie de Boucheron, mêle poésie, créativité et prouesse technologique, à l'image du collier *Goutte de Ciel* au cœur d'aérogel, une matière composée à 99,8% d'air, utilisée par la NASA pour collecter des poussières d'étoiles... Les 67 pièces de la collection s'envolent ensuite pour un tour du monde à la rencontre des clientes de la Maison, passant par Cannes, Monaco, Taïwan, Pékin, Shanghai, Tokyo et Hong Kong.

AOÛT — Ulysse Nardin et Girard-Perregaux s'associent à 15 autres Manufactures horlogères pour imaginer les *Geneva Watch Days*, un salon multimarque autogéré, après l'annulation de *Baselworld* et de *Watches and Wonders*. Dans les hôtels partenaires de l'événement, Ulysse Nardin présente notamment sa ligne *Blast*, tandis que Girard-Perregaux dévoile la *Free Bridge*, dernière-née de la collection *Bridges*.



MCQ se réinvente. Bien plus qu'une marque de mode, MCQ se pose désormais comme un projet collectif conçu autour d'une communauté de créatifs partageant une approche totalement collaborative. Au-delà de sa nouvelle esthétique, MCQ propose une véritable refonte du modèle de distribution, afin d'établir une relation plus directe avec les clients. Le projet s'appuie également sur la technologie de la *blockchain*: équipé d'une puce NFC, chaque vêtement est traçable, permettant aux clients d'interagir les uns avec les autres et posant les bases d'une place de marché de seconde main.

SEPTEMBRE — Kering est mécène fondateur de *Hi! PARIS*, premier centre européen de recherche interdisciplinaire voué à l'intelligence artificielle et aux données. L'ambition de ses créateurs – l'Institut polytechnique de Paris et HEC – est d'en faire un leader mondial d'ici à cinq ans.



Kering et le designer Kerby Jean-Raymond lancent *Your Friends in New York*, une plateforme de soutien à la nouvelle génération de créateurs et d'innovateurs. Sa vocation: allier mode, musique, art, mécénat et bien-être pour former un écosystème de créativité qui réinvente la manière dont les consommateurs发现和 interact avec les marques. YFINY est composée de plusieurs pôles, dont une activité d'événementiel et d'expériences, un programme de type incubateur, des initiatives de mécénat et un label de merchandising.



Alexander McQueen inaugure un nouveau flagship à Tokyo, sur l'avenue Omotesandō, haut lieu de la mode de la capitale nipponne. Avec ses sols, ses murs et ses plafonds habillés de chêne et de noyer, la boutique épouse le nouveau concept « nature » imaginé par Sarah Burton. Deux autres flagships déployant le même concept sont ouverts dans l'année à Miami et à New York.

41



**Boucheron inaugure sa quatrième boutique en Chine continentale, dans le prestigieux mall SKP, à Pékin.** Sa façade et son salon de thé sont inspirés de ceux de l'adresse historique de la Maison, place Vendôme, à Paris

**Engagés de longue date en faveur de la diversité et de l'inclusion, Kering et ses Maisons se dotent de comités D&I.** Intégrant pour chaque Maison un membre du Comité exécutif, ces comités sont animés par une dizaine de collaborateurs volontaires reflétant les différents aspects de la diversité. Ensemble, ils ont pour mission de nourrir, d'inspirer et de rendre compte de changements organisationnels tangibles sur ces questions.

**Saint Laurent révèle *Sportin' Life* d'Abel Ferrara, sixième opus du projet artistique *Self*.** Dans ce documentaire intimiste, présenté hors compétition à la 77<sup>e</sup> Mostra de Venise, le cinéaste new-yorkais explore dans un style brut et aiguillé les sources de son histoire et de sa créativité, la vie d'un artiste et sa relation avec Willem Dafoe.

42



**Une course spectaculaire sur les toits des plus grands monuments de Paris, New York et Pékin:** c'est le thème choisi par Saint Laurent pour présenter sa collection Printemps-Été 2021. Ce film vertigineux, intitulé *No Matter How Long the Night Is* témoigne de la capacité de la Maison à explorer de nouvelles formes d'expression.



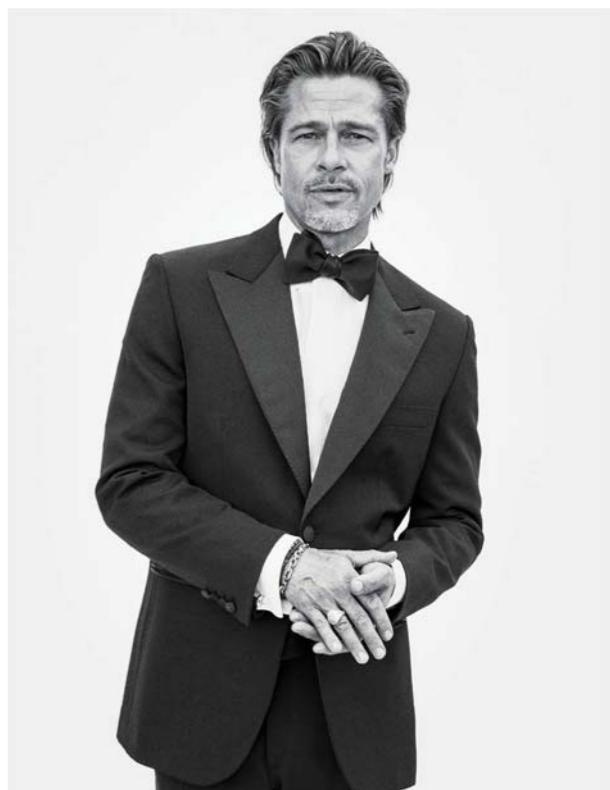
**À Paris, Kering ouvre les portes de son siège social pour les Journées européennes du patrimoine.** Imaginée dans un contexte de mesures sanitaires renforcées, la visite se veut ludique, centrée sur des saynètes jouées par une troupe d'acteurs professionnels dans une performance mêlant histoire et fiction. L'innovation est également de la partie grâce aux QR codes disséminés tout au long du parcours, qui enrichissent l'expérience de reconstitutions historiques, images d'archives et vidéos inédites. Pour finir, la chapelle laisse admirer aux visiteurs *Paysage espagnol*, une toile majestueuse de l'artiste Paul Rebeyrolle.



**OCTOBRE — Un an après sa création, le Fashion Pact présente ses premières avancées:** mise en place d'une structure opérationnelle, définition d'indicateurs de performance pour mesurer l'impact des efforts communs et démarrage d'une collaboration active avec des experts techniques sur le sujet de la biodiversité.



**Nouveau chronométreur officiel de l'édition 2020-2021 du Vendée Globe, Ulysse Nardin prolonge ainsi les liens qui l'unissent aux explorateurs des mers et aventuriers intrépides du monde.** Signé en novembre 2019, ce partenariat avec celle que l'on nomme l'Everest des mers – une course autour du monde à la voile, en solitaire, sans escales et sans assistance – incarne l'esprit d'aventure, le courage et le goût du dépassement de soi chers à la Manufacture. Embarquant sur son monocoque Merci, Sébastien Destremau, « pilote d'essai » pour Ulysse Nardin, portera alternativement les montres *Diver X Nemo Point*, *Diver X Antarctica* et *Diver X Cape Horn*.



**Brad Pitt est ambassadeur de Brioni** pour sa campagne Automne-Hiver 2020-2021 *Tailoring Legends*.

43



44

**Le 40, rue de Sèvres accueille l'exposition «Le jardin de Paul Hain», devenant l'écrin éphémère de 41 sculptures de Bourdelle, Calder, Niki de Saint-Phalle, Miró ou encore Rodin, avant leur mise en vente par Christie's.**



**Kering inaugure son nouveau siège japonais sur l'avenue Omotesandō, au cœur de Tokyo.** Conçue par l'architecte japonais Toyo Ito, lauréat du prix Pritzker, la façade forme la structure principale du bâtiment et rappelle les arbres zelkovas qui bordent l'avenue. Considérée comme un des hauts lieux architecturaux de la ville, l'adresse propose quatre étages de bureaux, où seuls des matériaux naturels et recyclés ont été utilisés. Aux derniers étages, un espace dédié aux événements culturels et un toit-terrasse de verdure invitent à la rencontre et à l'inspiration.

**L'internalisation du site de e-commerce de Saint Laurent,** étape clé dans la construction d'une expérience client omnichannel et intégrée, est un succès. Ce cap franchi, auquel est venu se greffer le lancement du site de e-commerce en Chine [ysl.cn](http://ysl.cn), a entraîné une forte progression des ventes en ligne, stimulées par ailleurs par le contexte exceptionnel de 2020.

**Kering cède 5,9 % du capital de Puma pour un montant d'environ 655,6 millions d'euros.** Le Groupe réduit ainsi à 9,8 % sa participation dans l'équipementier sportif allemand.

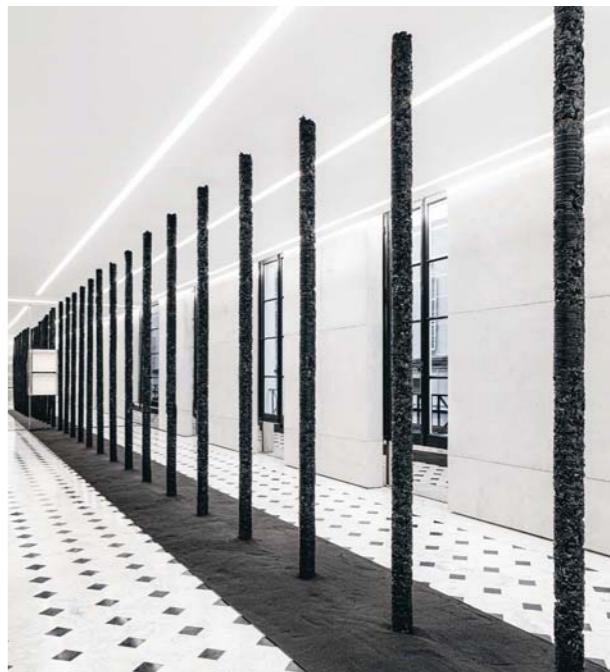


**Women In Motion organise un talk au nouveau siège de Kering à Tokyo.** À l'occasion de la sortie du film *True Mothers*, sa réalisatrice Naomi Kawase et les acteurs principaux, Hiromi Nagasaku et Arata Iura, évoquent la place des femmes dans le cinéma japonais et plus largement dans la société.

45



**Le Musée Yves Saint Laurent Paris consacre une exposition à Betty Catroux, icône de mode, muse et égérie d'Yves Saint Laurent.** La cinquantaine de modèles sélectionnés par Anthony Vaccarello montre à quel point elle a incarné pour le couturier fondateur le désormais iconique « style masculin féminin ».



**La boutique Saint Laurent Rive Droite, à Paris, présente une exposition inédite d'Helmut Lang.** À partir de prototypes de vêtements et d'accessoires de la Maison, le designer autrichien a imaginé des œuvres mystérieuses et organiques.



Ulysse Nardin présente la *Diver Net*, une concept watch en matériaux recyclés. Filets de pêche transformés en granulés de polyamide, plastiques PET récupérés en mer... En exploitant ces nouvelles ressources et en soutenant scientifiques, explorateurs et marins, la Manufacture s'engage pour la protection des océans, son inspiration historique.

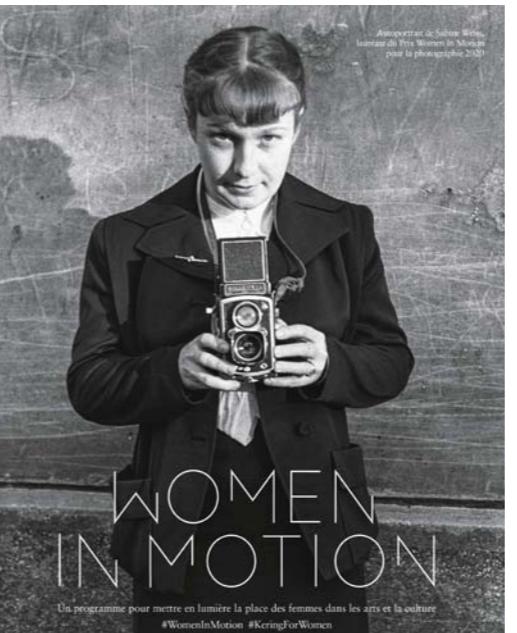
46



Lors du festival *GucciFest*, Gucci dévoile sa collection à travers une minisérie de sept épisodes, coréalisée par Alessandro Michele et Gus Van Sant, intitulée *Ouverture of Something that Never Ended*. Les vidéos cumulent plus de 180 millions de vues. Événement numérique mêlant mode et cinéma, le *GucciFest* met en outre à l'honneur les créations de 15 jeunes designers.

Avec un solide rebond du chiffre d'affaires au troisième trimestre, Kering continue de démontrer sa résilience et son agilité. Fort de ses 12,5 % de ventes en propre, le e-commerce affiche une progression exceptionnelle de plus de 100 %, sous l'impulsion des États-Unis et de l'Asie-Pacifique, en particulier de la Chine continentale.

**NOVEMBRE** — Pour leur deuxième participation au *China International Import Expo*, à Shanghai, Kering et ses Maisons présentent leur vision d'un Luxe moderne, créatif et responsable. L'occasion également de valoriser les objectifs et les projets mis en œuvre par le Groupe en matière de biodiversité, dans une salle dédiée et immersive.



En partenariat avec Les Rencontres d'Arles, Kering attribue le prix Women In Motion pour la photographie à Sabine Weiss. L'artiste de 96 ans a contribué de manière majeure au courant de la photographie humaniste. Women In Motion noue aussi un partenariat avec Elles X Paris Photo, dont l'événement digital présente des clichés de Sabine Weiss.



**DÉCEMBRE** — Aux États-Unis, Kering inaugure son nouveau centre logistique de Wayne, dans le New Jersey. Avec ce complexe ultramoderne, le Groupe poursuit ses investissements stratégiques pour répondre à la forte demande et à la croissance continue des activités de ses Maisons.

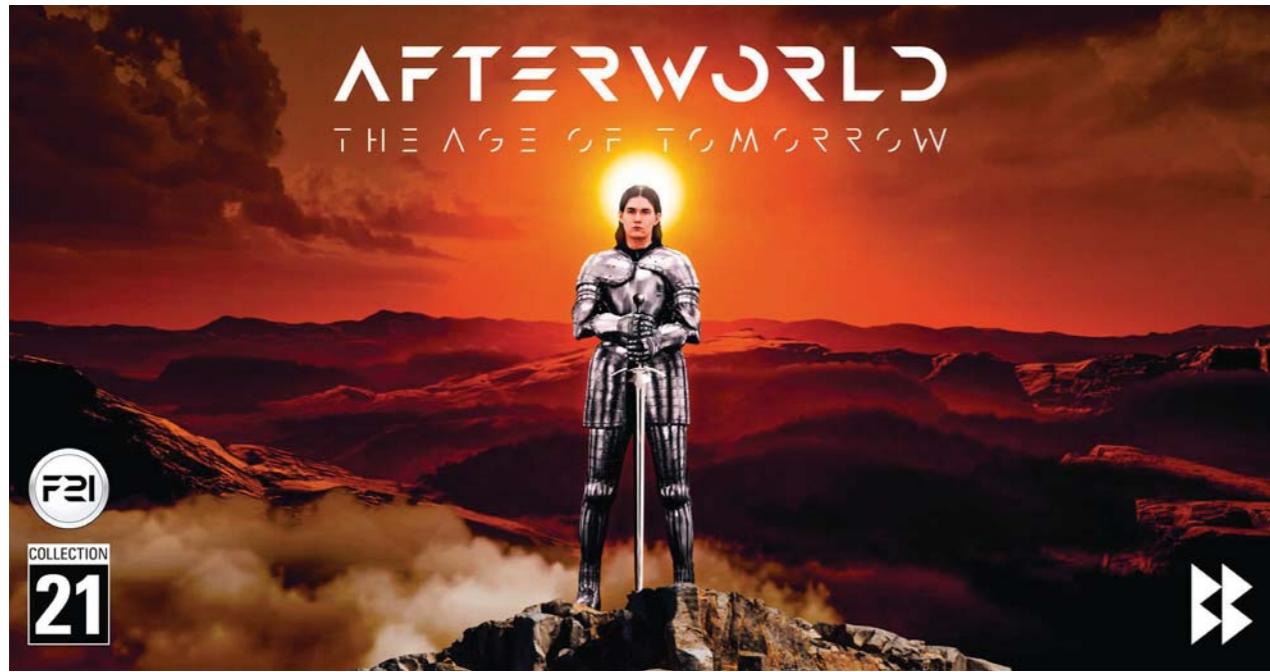
Gucci lance deux boutiques virtuelles sur Tmall Luxury Pavilion, plateforme premium du géant chinois Alibaba. La première offre aux plus de 750 millions de clients chinois de la plateforme l'opportunité de découvrir et d'acheter des pièces issues des dernières collections — maroquinerie, prêt-à-porter, accessoires, montres et bijoux. La seconde, annoncée pour février 2021, est dédiée aux produits de beauté.



Kering et le Festival de Cannes remettent le prix Jeunes Talents Women In Motion à la réalisatrice italienne Maura Delpero, marquant leur soutien au cinéma et à la jeune création en période de crise sanitaire.

Gucci annonce une collaboration avec The North Face pour une collection capsule célébrant l'esprit d'exploration. Une invitation au voyage et à la découverte des pièces phares de la marque américaine : accessoires, chaussures et manteaux.

47



Balenciaga présente sa collection Automne-Hiver 2021 sous la forme d'un jeu vidéo. Dans *Afterworld: The Age of Tomorrow*, l'aventure débute en 2031 dans une boutique Balenciaga, se poursuit dans les rues d'une ville futuriste puis dans les transes d'une rave party en forêt, pour s'achever au sommet d'une montagne. Au fil du parcours, les joueurs peuvent découvrir des avatars portant les 50 looks de la collection.

48



Parfum de mystère chez Bottega Veneta qui présente sa collection Printemps-Été 2021 dans une vidéo intitulée *Salon 01 London*, réalisée deux mois auparavant dans le plus grand secret, à Londres. Sur un podium alternativement nimbé de rouge, vert, bleu et jaune, les mannequins en tenues monochromes évoluent entre des invités triés sur le volet, bercés par la voix suave de Neneh Cherry.



C'est au cœur d'un désert secret que Saint Laurent présente sa collection femme Été 2021. Dans une vidéo solaire baptisée *Wish You Were Here*, 66 silhouettes déambulent sur la crête des dunes, vêtues de pièces aux formes pures et souples, comme une ode à la liberté de mouvement. La vidéo totalise plus de 120 millions de vues.

49



Alexander McQueen dévoile sa collection Printemps-Été 2021, tout en sobriété et puissance, dans une vidéo tournée sur les bords de la Tamise. La collection, composée de 25 silhouettes, est un condensé de féminité, de savoir-faire et de créativité.



## 50 Fondation Kering

**En 2020 plus que jamais, la Fondation Kering s'est mobilisée dans la lutte contre les violences faites aux femmes. S'appuyant sur les trois axes de sa stratégie – soutenir les femmes victimes de violences, faire de la prévention auprès des jeunes générations et impliquer d'autres acteurs sur le sujet –, elle a mis en œuvre des initiatives exceptionnelles, répondant au contexte de la crise sanitaire.**

La pandémie de Covid-19 a exacerbé l'ampleur des violences faites aux femmes – avec, en premier lieu, un confinement qui a isolé les victimes avec leur agresseur. En France, les appels passés au 3919 (Violences Femmes Info) ont ainsi augmenté de 94 % entre avril 2019 et avril 2020, tandis qu'en Italie, le nombre de femmes accompagnées par *Donne in Rete Contro la Violenza* (DiRe) a progressé de 80 %. Une situation encore aggravée par une conjoncture économique tendue et des pertes d'emplois qui ont accru les risques de violences intrafamiliales. «*Dans ce contexte dramatique, nous avons massivement renforcé notre soutien à notre réseau d'associations locales partenaires*»,

explique Céline Bonnaire, Déléguée générale de la Fondation Kering. L'écoute, la souplesse, la réactivité ont été les maîtres-mots pour répondre au mieux aux besoins des partenaires, par un allongement de la durée des projets, une réorientation des programmes en fonction des nouvelles priorités, des financements supplémentaires... Un fonds d'urgence a ainsi été débloqué en France, aux États-Unis, en Angleterre et en Italie pour soutenir les associations engagées dans la lutte contre les violences conjugales, et des aides financières exceptionnelles ont été déployées à destination des entrepreneurs sociaux que la Fondation accompagne, afin de soutenir leur développement.

En 2020, la Fondation a initié plusieurs campagnes auprès du grand public comme des collaborateurs du Groupe. L'une d'elles, *#YouAreNotAlone*, diffusée en Europe et aux États-Unis, a permis de mobiliser et de renforcer les ressources et soutiens locaux disponibles pendant le confinement. La Fondation a aussi participé à deux levées de fonds au bénéfice d'associations de terrain travaillant avec les survivantes.

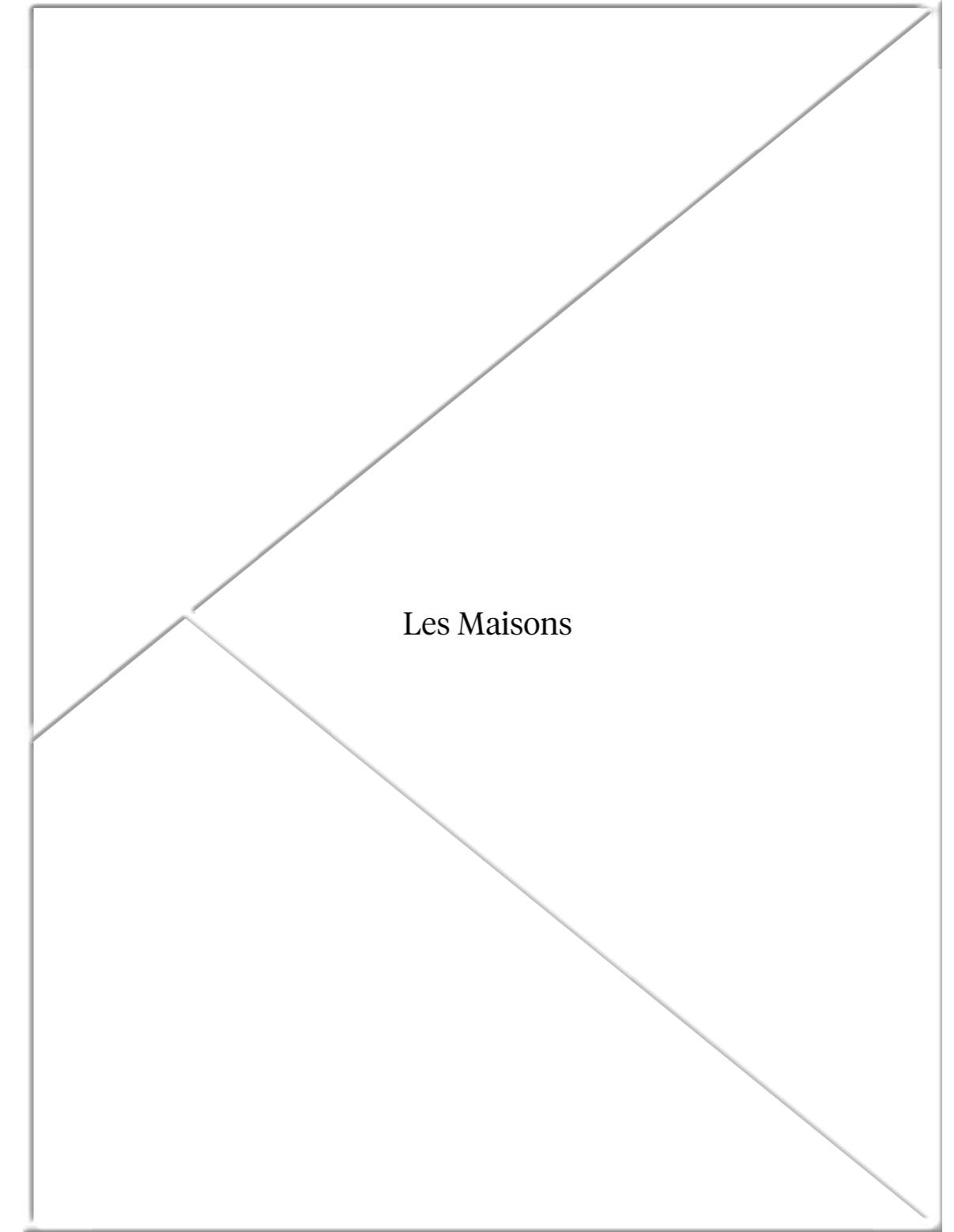
Mise en œuvre par le réseau *One in Three Women*, cofondé par la Fondation Kering et la Fondation Agir Contre l'Exclusion, la campagne *Les violences conjugales ne sont pas privées de sortie* a contribué à multiplier par 7,5 par rapport à 2019 les dons à la Fédération nationale solidarité femmes et à collecter près de 75 000 euros entre avril et mai 2020. La Fondation s'est en outre associée à Gucci et à son programme *Chime For Change* au travers de la campagne *#StandWithWomen* pour soutenir financièrement les associations en première ligne. Les bénéficiaires de ce financement, des fonds pour les femmes, ont ainsi pu continuer leur travail.

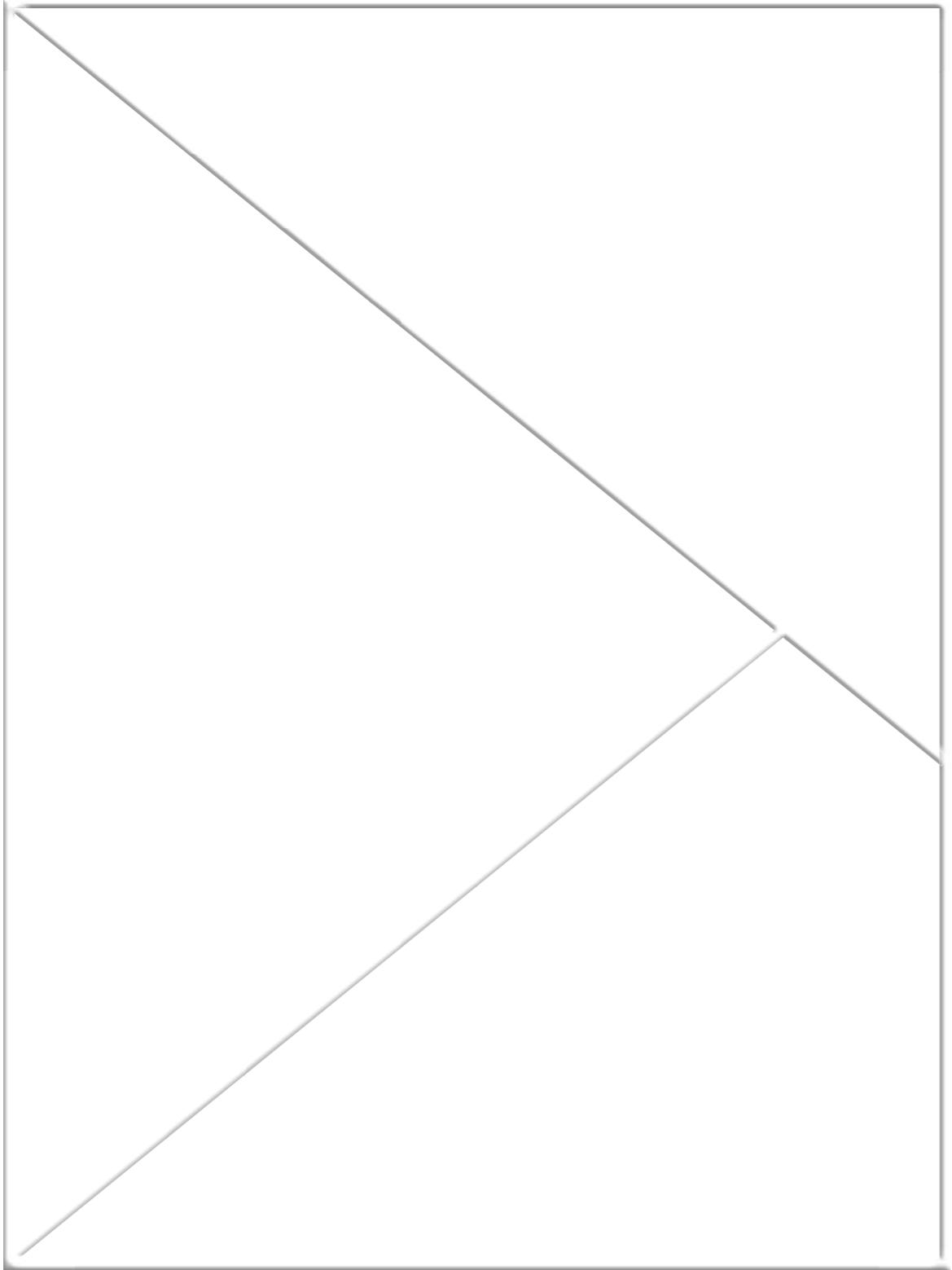
En parallèle, la Fondation Kering a poursuivi la mise en œuvre de ses actions de prévention, notamment auprès des jeunes générations et, plus particulièrement, auprès des jeunes garçons. «*L'intervention précoce, aux origines mêmes des violences, est un autre de nos combats, afin de briser le cycle intergénérationnel des violences*», explique Céline Bonnaire. La Fondation a ainsi prolongé son engagement auprès de l'association américaine Promundo, dont le programme *Manhood 2.0* encourage les hommes à se libérer des stéréotypes de genre et à réfléchir au-delà du clivage féminin-masculin. Les deux partenaires ont lancé aux États-Unis la *Global Boyhood Initiative* avec pour objectif de créer une communauté de parents, de professeurs, de coachs et d'enfants à même d'aider les jeunes garçons (de 4 à 13 ans) à développer une masculinité saine et respectueuse de l'égalité des genres. Sur la base d'entretiens avec des jeunes et des parents, et d'une étude menée en partenariat avec le *Geena Davis Institute on Gender in Media* sur la représentation de la masculinité dans les programmes télévisés américains, cette initiative s'est structurée autour de quatre principes: l'expression des émotions, l'acceptation des autres, l'affranchissement des stéréotypes et la libération de la parole. Elle a donné naissance à la campagne de prévention *#BraveryIs*, diffusée sur les réseaux sociaux, et à une plateforme proposant des ressources pour les parents. Dans le même esprit, la Fondation a poursuivi son travail avec *Gendes*, dont le but est de faire évoluer la conception de la masculinité au Mexique, et avec *The New York City Alliance Against Sexual Assault*, qui travaille avec des adolescents issus de quartiers défavorisés pour prévenir les violences sexuelles.

La Fondation Kering s'est également impliquée sur le sujet de l'inceste afin de briser le silence qui l'entoure. Elle a soutenu, au sein de La Maison des femmes, partenaire de longue date, l'ouverture d'une consultation dédiée. «*Au fil de notre collaboration, nous avons fait le constat effroyable que de nombreuses femmes ayant survécu à des violences conjugales extrêmes avaient également été victimes d'inceste dans leur enfance*», explique Céline Bonnaire. La Fondation a aussi apporté son soutien à l'association Face à l'inceste et s'est associée à la Grande Cause pour la protection de l'enfance lancée par Make.org. Enfin, elle a soutenu le podcast *Ou peut-être une nuit*, produit par Louie Media pour rompre le silence persistant autour de ce sujet.

En 2021, la Fondation Kering continuera de déployer son action autour de plusieurs projets. Parmi ceux-ci, la duplication en France de La Maison des femmes, par le biais du collectif *Re#Start* créé en mars 2021, ou encore la mise en place de la nouvelle politique globale sur les violences conjugales, développée en coordination avec la Direction des ressources humaines de Kering. Lancée en janvier 2021 afin d'accompagner les collaboratrices et collaborateurs qui seraient victimes de violences conjugales, cette politique prévoit notamment un congé spécifique, une adaptation des conditions de travail, une orientation vers des associations spécialisées ou encore une aide adaptée. En matière de prévention, l'objectif est d'étendre la *Global Boyhood Initiative* en Europe.

Enfin, la Fondation Kering, en tant que cofondatrice du réseau *One in Three Women*, participera au forum Génération Égalité – organisé par ONU Femmes et prévu en 2021 – au titre de *private sector leader* pour la coalition d'actions «*Violence basée sur le genre*».





p.56 — Gucci  
p.58 — Saint Laurent  
p.60 — Bottega Veneta  
p.62 — Balenciaga  
p.64 — Alexander McQueen  
p.66 — Brioni  
p.68 — Boucheron  
p.70 — Pomellato  
p.72 — Qeelin  
p.74 — Ulysse Nardin  
p.76 — Girard-Perregaux  
p.78 — Kering Eyewear



GUCCI

Gucci naît à Florence en 1921 lorsque Guccio Gucci ouvre sa première boutique de maroquinerie. Les fondements de la Maison sont posés: savoir-faire artisanal d'exception, créativité et liberté.

Presque 100 ans plus tard, Gucci a fait face à la crise sanitaire en démontrant sa maîtrise du digital. La Maison a ainsi développé une fonctionnalité d'essayage virtuel avancée, permettant d'essayer des articles via un simple smartphone, en réalité augmentée. En mai, la marque a lancé le service Gucci Live grâce auquel les clients visitant [gucci.com](http://gucci.com) peuvent échanger en visioconférence avec un conseiller, tout en découvrant l'univers de la Maison, où qu'ils se trouvent dans le monde. En décembre, Gucci a par ailleurs annoncé l'ouverture d'un flagship sur le Tmall Luxury Pavilion, plateforme accueillant les plus grandes marques de luxe, à destination de la clientèle chinoise.

Le digital a également permis à la Maison de révolutionner la façon dont elle présente ses collections tout au long de l'année. En juillet, la collection *Epilogue* a ainsi été révélée sous la forme d'une vidéo en streaming de douze heures, tandis que *Ouverture Of Something That Never Ended* a été dévoilée au fil des sept jours du festival GucciFest, en novembre. L'année a en outre été marquée par la décision de sécarter du calendrier officiel de la mode et de présenter les principales collections deux fois par an, au plus près des saisons. Des capsules, collaborations et pop-ups rythmeront le reste de l'année, assurant un récit de la marque ininterrompu.

Alors que l'innovation s'accélère chez Gucci, la Maison centenaire reste profondément attachée à son histoire, source d'inspiration sans fin, comme l'a prouvé son Directeur artistique Alessandro Michele en dévoilant une version contemporaine du sac *Jackie*, créé en 1961. Prisé des hommes comme des femmes, disponible en plusieurs tailles

et offrant un vaste éventail de styles, celui-ci incarne parfaitement l'esprit de la Maison, entre passé et présent, savoir-faire et durabilité, technologies de pointe et romantisme.

L'engagement constant de Gucci en faveur du développement durable s'est traduit, en juin, par la présentation de *Gucci Off The Grid*, une première collection 100 % écoresponsable, réalisée à partir de matériaux recyclés, biosourcés ou issus de sources responsables, mais aussi par le lancement des nouveaux emballages écoresponsables en novembre. Gucci a également contribué à la lutte contre la pandémie de Covid-19 en participant en particulier à deux campagnes de soutien à la Protection civile italienne et à l'Organisation mondiale de la santé, auxquelles elle a consenti deux dons d'un million d'euros. La Maison a par ailleurs attribué 411 000 euros à l'Unicef pour la distribution de vaccins anti-Covid à des populations démunies. Soucieuse de protéger le tissu économique italien, elle a aussi lancé le *Programma Sviluppo Filiera*, permettant à ses fournisseurs d'accéder à des avantages bancaires généralement réservés aux grandes entreprises. Enfin, elle a mobilisé ses ateliers pour produire des masques et des équipements de protection à destination des institutions de santé italiennes.

S'engageant toujours davantage en faveur de l'équité, de la diversité et de l'inclusion, la marque a mis en place un Global Equity Board, chargé de promouvoir ces thèmes en interne. En parallèle, via son programme *Chime for Change*, Gucci a lancé la campagne *#StandWithWomen*. Les fonds récoltés ont permis aux ONG partenaires de continuer leurs actions auprès des filles et des femmes victimes de violences, aggravées pendant la pandémie. En Amérique du Nord, Gucci a fait ses premiers dons à 16 organisations dédiées à la création d'un impact social dans diverses communautés, et a attribué ses 22 premières bourses d'étude dans le cadre du programme *Changemakers North America Impact Fund*.



## SAINT LAURENT

Fondé en 1961, Saint Laurent est l'une des Maisons qui ont marqué le XX<sup>e</sup> siècle. Se concentrant à l'origine sur la Haute Couture, la marque a révolutionné le rapport entre la mode et la société en inaugurant en 1966 le prêt-à-porter de luxe. Cet héritage se perpétue aujourd'hui à travers la vision et les collections d'Anthony Vaccarello, qui a rejoint Saint Laurent en 2016. Porté par une affinité naturelle avec l'esprit de la Maison, il propose depuis son arrivée une esthétique hautement désirable. Sous sa direction artistique, les collections sont un hommage raffiné à Paris, à l'atelier et à l'expertise, dans une perspective contemporaine, conjuguant la modernité avec les codes légendaires de la marque.

Face aux événements sans précédent de 2020, Saint Laurent a fait la preuve tant de sa créativité que de son agilité. Les ventes en ligne ont continué d'afficher une croissance régulière auprès d'une clientèle désormais rompue à ce mode de shopping. Parallèlement, Saint Laurent a transformé l'expérience d'achat online avec l'internalisation de sa plateforme et lancé son site de e-commerce en Chine, ysl.cn.

Affirmant son indépendance, la Maison a créé l'événement dans le secteur du luxe en s'affranchissant du calendrier traditionnel des défilés et en décidant de présenter ses collections au gré de la sensibilité créative de son Directeur artistique. Les deux remarquables vidéos de présentation des collections femme et homme Printemps-Été 2021 ont montré la capacité de Saint Laurent à adopter de nouvelles formes d'expression. Elles ont connu un grand succès avec près de 165 millions de vues.

L'histoire et l'esprit de Saint Laurent sont indissociables des mondes de l'art et de la culture. Mis en œuvre par Anthony Vaccarello depuis 2018, le projet multidimensionnel *Self* a ainsi poursuivi son hommage à la créativité des artistes. Sixième opus de ce projet, le documentaire *Sportin' Life*, centré sur les plus de vingt années de collaboration entre le réalisateur Abel Ferrara et l'acteur Willem Dafoe, a été présenté hors compétition à la Mostra de Venise.

Au Musée Yves Saint Laurent Paris, le lien entre l'héritage de la Maison et son visage actuel a été mis en lumière dans une exposition exceptionnelle consacrée à Betty Catroux. Commissaire de cette exposition, Anthony Vaccarello a sélectionné les pièces qui révélaient le mieux le style singulier de celle qui fut la muse d'Yves Saint Laurent, et la permanence de son influence sur la marque.

Dans le contexte de la pandémie de Covid-19 et en complément des initiatives du Groupe, Saint Laurent s'est engagé à travers plusieurs initiatives : fabrication de masques dans ses ateliers d'Angers, participation, aux côtés de plusieurs Maisons italiennes du Groupe, au projet *#ItaliaWeAreWithYou* pour soutenir le système de santé italien, ou encore don de 110 000 euros aux hôpitaux publics de New York et de Los Angeles.

Enfin, pour la troisième année consécutive, Saint Laurent a renouvelé, avec un don de plus de 450 000 euros, son soutien à l'ONG internationale *Charity: water*, qui œuvre pour fournir de l'eau potable aux populations nécessiteuses en Afrique et en Inde.



## BOTTEGA VENETA

Fondé en 1966 dans la région de Vénétie, en Italie, Bottega Veneta s'établit d'abord en tant que Maison de maroquinerie et gagne rapidement en notoriété grâce à une maîtrise inégalée du travail du cuir et à son fameux motif *intrecciato*. La Maison se distingue par ses codes affirmés et par une philosophie centrée sur la singularité de chacun, développant au fil des années de nouvelles formes d'artisanat et proposant de nouveaux standards de luxe.

Dès sa nomination en tant que Directeur de la création de Bottega Veneta, en juin 2018, Daniel Lee a réinterprété ce fantastique héritage, jonglant avec les textures, les volumes et les rapports d'échelle. Le succès de la première collection, immédiat, s'est confirmé peu de temps après, lorsque la Maison a remporté quatre prix aux *British Fashion Awards* en 2019. Au fil des collections, Daniel Lee a conçu un vestiaire pointu et coloré, rajeunissant la marque en même temps qu'il lui insufflait un style sensuel et minimaliste, et faisant d'elle l'une des plus désirables du moment.

En 2020, pour accompagner cette dynamique exceptionnelle, Bottega Veneta a imaginé plusieurs installations éphémères. Le complexe du Plaza 66 de Shanghai a ainsi accueilli *The Invisible Store*, une boutique aux façades habillées de miroirs disparaissant dans son environnement. Exprimant l'essence même de Bottega Veneta – raffinement et discrétion, confiance en soi, joie et sensualité –, elle mettait l'accent sur la tension existant entre le visible et le caché.

Le défilé de la collection Automne-Hiver 2020-2021 s'est déroulé au Palazzo del Ghiaccio, à Milan, dans un décor majestueux composé d'images mettant en évidence des détails de l'architecture palladienne italienne. Pour sa collection Printemps-Été 2021,

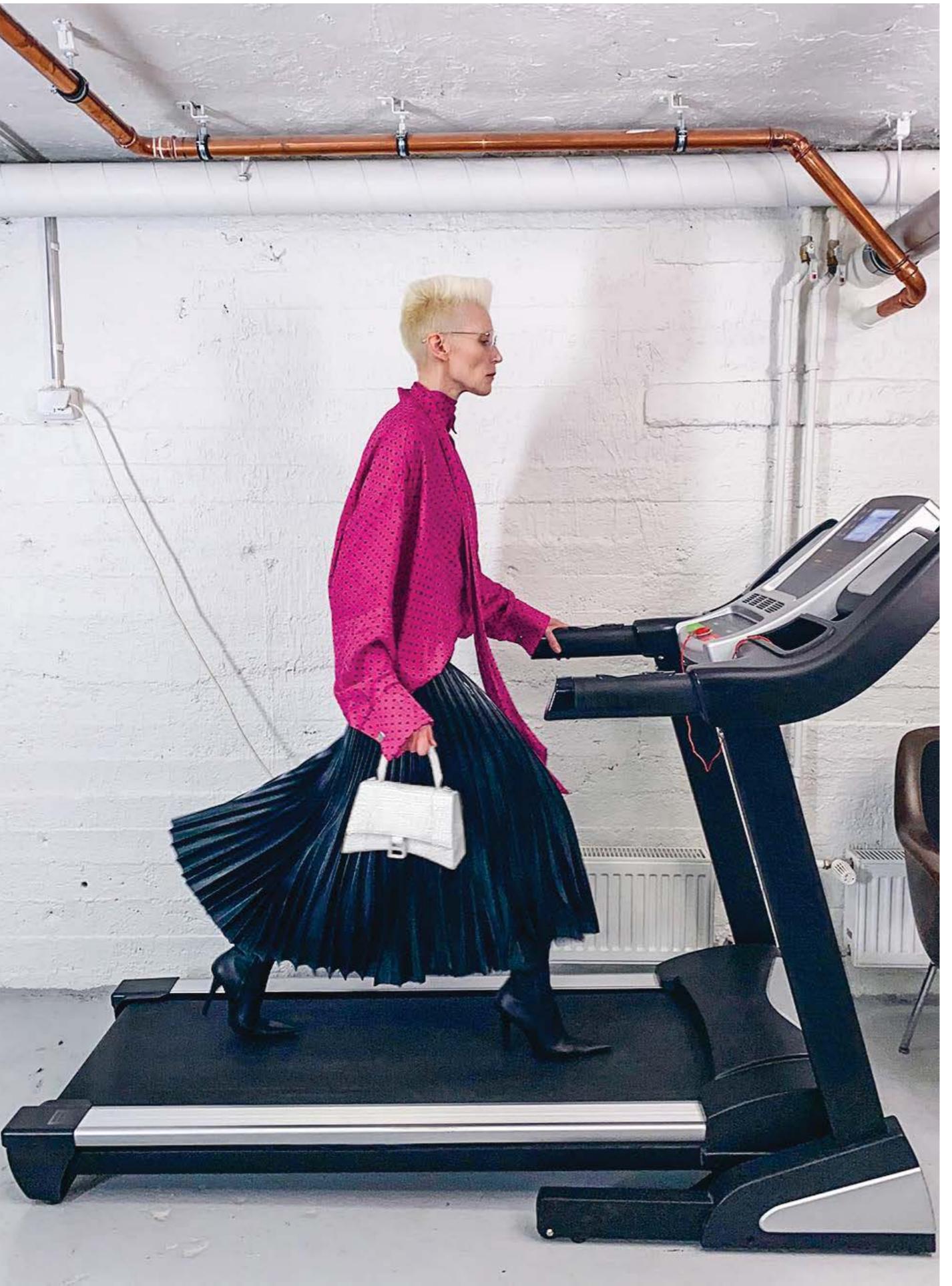
baptisée *Salon 01 London*, la Maison a opté pour une présentation plus intime et exclusive. Documentée à travers un film, elle est également restituée dans le dernier des trois ouvrages de Daniel Lee consacrés à l'inspiration, aux processus créatifs et au rapport au vêtement.

La Maison a affirmé cette année son ambition dans le segment prometteur de l'homme avec la sortie, en juillet, de *Bottega Veneta: Men*, un court métrage réalisé par Tyrone Lebon et Daniel Lee explorant la notion de masculinité à travers plusieurs regards créatifs : ceux de l'acteur Barry Keoghan, du réalisateur Dick Jewell, des musiciens Neneh Cherry et Tricky, du danseur de ballet Roberto Bolle, etc.

En 2020, Bottega Veneta a fait un don au *Thurgood Marshall College Fund*, une association américaine venant en aide à près de 300 000 étudiants au sein des universités historiques de la communauté noire américaine. La Maison leur a en outre permis de disposer d'un espace publicitaire, ainsi que de bourses d'études et de programmes de mentoring.

Enfin, pour partager des occasions d'évasion et d'inspiration durant cette période de pandémie, la Maison a lancé *Bottega Residency*, une plateforme digitale célébrant toutes les formes d'art, de la littérature à la musique, en passant par la création audiovisuelle et la gastronomie.

En Italie, elle a apporté son soutien financier à plusieurs hôpitaux de Lombardie et de Vénétie, ses régions d'implantation, et accordé des dons en faveur de la recherche scientifique, sous la forme de bourses de deux ans, à l'université de Padoue et aux hôpitaux de Rome et de Naples, pour un montant total de 300 000 euros.



## BALENCIAGA

Après avoir créé sa Maison de Haute Couture en Espagne en 1917, Cristóbal Balenciaga s'établit à Paris en 1937. Il régnera sur la capitale de la mode durant trente ans. Le « couturier des couturiers », ainsi qu'il est souvent qualifié, est admiré pour la maîtrise de ses coupes et son expertise technique aussi bien que pour son inventivité. Enveloppées sans jamais être entravées, les silhouettes qu'il imagine et façonne s'affichent précises et droites, puis plus amples et architecturales quand les jeux de volumes et de matières révèlent des reliefs inédits.

Doté d'un sens de l'innovation hors norme, Demna Gvasalia, Directeur artistique de la Maison depuis 2015, partage avec le fondateur de Balenciaga ce goût de la construction et cette attention à la coupe qu'il décrit comme « *la base* » de son travail. Son arrivée a ouvert un nouveau chapitre de l'histoire de la marque, qui voit réaffirmé son statut de référence dans le monde de la mode. Silhouettes strictes, formes radicales, déclinaison de pièces ou de détails XXL, lignes d'épaule appuyées, multiplication des références à la culture populaire et jeu sur les temporalités : au fil des collections, les créations de Demna Gvasalia s'imposent par leur force, leur modernité et leur caractère visionnaire, explorant les codes constitutifs de la Maison et les faisant résonner avec le monde contemporain.

Porté par cette dynamique positive, Balenciaga a ouvert de nouvelles adresses aux États-Unis et en Asie, et poursuivi le réaménagement de ses boutiques selon le concept imaginé par Demna Gvasalia. La surface du flagship d'Aoyama, à Tokyo, a ainsi été doublée.

Le nombre de visiteurs du site [balenciaga.com](http://balenciaga.com) a continué de croître dans l'ensemble des régions couvertes. Il se décline désormais en neuf versions, notamment chinoise, coréenne et russe, tandis que la vente en ligne est disponible dans presque cent pays. Le succès est également au rendez-vous sur les réseaux sociaux : le compte Instagram réunissait ainsi plus de 11,5 millions d'abonnés en décembre 2020. Un engouement qui reflète la très forte notoriété de la marque à l'international.



## ALEXANDER McQUEEN

En 1992, Alexander McQueen, l'un des designers les plus talentueux de sa génération, fonde sa propre Maison à seulement 23 ans. Guidé par son génie visionnaire et un sens absolu de la coupe, le Britannique conçoit une mode avant-gardiste, extrême et romantique.

Présente depuis près de quinze ans à ses côtés, Sarah Burton est nommée Directrice artistique de la marque en 2010. Gardienne des émotions, du récit de la Maison et du beau geste, elle imagine des collections empreintes d'une énergie libératrice et poétique, alliant techniques artisanales traditionnelles, savoir-faire et expérimentation, et témoignant d'un univers toujours aussi foisonnant.

En 2020, Alexander McQueen a continué à développer sa présence et sa notoriété internationales, ouvrant notamment de nouvelles boutiques à Tokyo, à New York, à Miami et à Singapour. La Maison s'est aussi renforcée sur le canal du e-commerce en rejoignant les plateformes Tmall Luxury Pavilion et Farfetch.

C'est aussi en ligne qu'elle a engagé le renouveau de sa marque MCQ. Nouvelle esthétique et refonte du modèle de distribution: le nouvel MCQ est bien plus qu'une marque de mode. Les vêtements sont conçus par une communauté de créatifs partageant la même vision d'une création à plusieurs mains. Le projet s'appuie en outre sur la technologie de la *blockchain*: chaque pièce intègre une puce NFC permettant aux clients d'interagir les uns avec les autres et posant les bases d'une place de marché de seconde main.

Malgré la pandémie de Covid-19, Alexander McQueen a souhaité maintenir en 2020 le programme de visites guidées de son flagship londonien, accueillant au cours de l'année des étudiants de tout le Royaume-Uni. Depuis 2019, la boutique d'Old Bond Street plonge le visiteur dans une découverte immersive de la Maison: tissus tout droit sortis du studio pour habiller salons d'essayage et vitrines, exposition de modèles d'archives étoffée saison après saison, dernier étage conçu comme un espace expérientiel où Sarah Burton invite des étudiants à partager son processus créatif...

Un esprit que l'on retrouve dans le projet *#McQueenCreators*, lancé en début d'année. Chaque semaine, la Maison proposait un nouveau défi à ses communautés, les invitant à s'approprier et à réinterpréter des créations issues de ses archives. Une parenthèse de créativité et une respiration bienvenues pendant le confinement.

Alexander McQueen a en outre renouvelé son programme de dons de tissus afin d'aider des étudiants à réaliser leur première collection. En 2020, l'initiative a bénéficié à 18 collèges, universités et institutions à travers le Royaume-Uni. La Maison a également apporté une contribution substantielle au *Fashion Fund for the Covid Crisis* de la *British Fashion Council Foundation* pour aider les créateurs britanniques en difficulté. Enfin, en Italie, elle a apporté son soutien à la Protection civile afin de contribuer à la lutte contre la pandémie de Covid-19.



## BRIONI

Établi à Rome en 1945 par Nazareno Fonticoli et Gaetano Savini, Brioni s'illustre dès 1952 en devenant le premier tailleur pour homme à présenter ses collections lors d'un défilé.

Renouvelant les codes en vigueur, les costumes au tombé impeccable, conçus dans des tissus précieux et parfois colorés, incarnent dès lors la nouvelle élégance masculine, un mélange d'excellence italienne, d'innovation et de créativité. Directeur du design depuis 2018, Norbert Stumpf aime à dire que Brioni est «*une histoire de luxe et d'élégance masculine naturelle, sobre et nonchalante, destinée aux connaisseurs*». Chez Brioni, se vêtir est un art qui se conçoit avec douceur, selon une approche de la mode polyvalente et libre, donnant naissance à un vestiaire équilibré alliant costumes sophistiqués, tenues de détente et accessoires.

Fabriquées à la main, les collections sur mesure sont assemblées dans les ateliers historiques de Penne, dans les Abruzzes, où le savoir-faire des tailleurs se transmet de génération en génération. Un costume y exige l'intervention d'au moins 220 personnes, chacune chargée d'une tâche précise, une veste compte jusqu'à 12 000 points de couture.

Les pièces Brioni sont imaginées et conçues selon l'éthique de la «*slow fashion*». À travers la traçabilité des matières, des choix respectueux de l'environnement et ses préoccupations sociales, la Maison pose une exigence de durabilité, expression contemporaine de la qualité et de la modernité.

Pour célébrer son 75<sup>e</sup> anniversaire, Brioni a organisé, en 2020, son grand retour au Pitti Uomo, l'événement de référence de la mode masculine, qui se tient deux fois par an à Florence. À cette occasion, 23 musiciens provenant des orchestres les plus renommés du monde, tous vêtus de pièces de la nouvelle collection, ont été réunis pour un concert exceptionnel au Palazzo Gerini, un palais du XV<sup>e</sup> siècle. Un moment de pure grâce qui s'est déroulé à quelques centaines de mètres seulement du Palazzo Pitti, où s'était tenu le défilé fondateur de 1952, à l'origine de la notoriété internationale de la Maison.

L'année a également été marquée par le lancement de la campagne publicitaire incarnée par le nouvel ambassadeur de la Maison, Brad Pitt. Et c'est bien sûr en smoking Brioni que l'icône hollywoodienne est allée chercher sa statuette à la cérémonie des Oscars, en février. Ce choix renforce encore le lien, déjà fort, entre la marque et l'univers du cinéma.

Dès les premières semaines de la pandémie de Covid-19, la Maison a mobilisé ses ateliers et ses équipes pour produire quelque 30 000 masques par semaine pour des institutions de santé de la région des Abruzzes comme les hôpitaux de Penne et de Pescara. Brioni s'est également engagé auprès d'associations américaines soutenant des patients atteints de cancer ou de maladie du cerveau, en contribuant notamment à des ventes aux enchères caritatives.



## BOUCHERON

En 1898, Frédéric Boucheron est le premier des grands joailliers contemporains à ouvrir une boutique place Vendôme, à Paris. Sa Maison, fondée trente ans plus tôt, développe une nouvelle vision de la joaillerie. Elle n'impose rien, elle propose. Alors que les clientes sémancipent, elle les accompagne dans leur quête de liberté. Frédéric Boucheron développe ainsi en 1879 le collier *Point d'Interrogation*, conçu sans fermoir et s'enroulant autour du cou grâce à un ressort caché. Un véritable manifeste d'audace et de style qui, outre son ingéniosité technique, témoigne d'une démarche sociétale en permettant aux femmes de se parer seules.

Aujourd'hui, Claire Choisne, Directrice des créations, marche d'un pas vif et audacieux dans ceux de Frédéric Boucheron. Au-delà du savoir-faire, de l'excellence et de l'innovation des ateliers, elle s'attache à révéler la singularité de chacun. « *Utiliser la liberté de créer qui m'est donnée pour offrir à chacun la liberté d'exprimer son style* ». Ainsi décrit-elle son rôle au sein de la Maison.

Boucheron présente deux collections de Haute Joaillerie chaque année. En janvier, le studio de création pose son regard sur des pièces d'archives pour en proposer une interprétation contemporaine à travers la collection *Histoire de Style*. En juillet, Claire Choisne explore de nouveaux thèmes créatifs à travers une collection *Carte Blanche*, où l'innovation et la R&D sont mises au service de l'émotion.

L'année 2020 n'a pas dérogé à la règle. Particulièrement dense malgré les circonstances, elle a débuté à l'adresse historique du 26, place Vendôme, avec la présentation de la collection *Histoire de Style - Point d'Interrogation*. Le collier emblématique a été mis en lumière par la Directrice des créations, qui a souhaité l'ériger définitivement au rang de signature contemporaine de la Maison.

En juillet, pendant la semaine de la Haute Couture, la Maison a dévoilé sa collection *Carte Blanche - Contemplation*, un ensemble d'une rare poésie, aussi technique qu'élégant. Parmi les chefs-d'œuvre imaginés par Claire Choisne, le collier *Goutte de Ciel* a nécessité plusieurs années de recherche. Pour donner vie au rêve de la créatrice – « *offrir un morceau de ciel à porter autour du cou* » –, la Maison a encapsulé dans du cristal de roche et suspendu à un tour de cou en diamants de l'aérogel, une matière composée d'air à 99,8 % généralement employée par la NASA pour capturer des poussières d'étoile. Les 67 pièces qui composent la collection *Contemplation* ont ensuite voyagé de Cannes à Monaco puis Taïwan, pour s'arrêter à Pékin en septembre. Là, Boucheron a inauguré sa quatrième boutique chinoise, au sein de SKP, l'un des malls les plus luxueux au monde. Une étape importante témoignant du pont interculturel lancé ces dernières années par la Maison entre Paris et la Chine. La collection a ensuite poursuivi son tour du monde, passant par Shanghai, Tokyo et Hong Kong, avant de rejoindre son lieu de création, au 26, place Vendôme.

Dans le contexte difficile de l'année 2020, Boucheron a souhaité s'engager auprès de la filière joaillerie. La Maison a ainsi soutenu la Haute École de joaillerie de Paris via un programme de parrainage destiné aux étudiants. Elle a par ailleurs financé l'intervention d'experts-comptables pour venir en aide aux ateliers adhérents de l'Union française de la bijouterie, joaillerie, orfèvrerie, des pierres et des perles (UFBJOP), afin de les accompagner dans leurs demandes d'aide à l'État.

Enfin, pour adoucir l'isolement au plus fort de la crise sanitaire, Boucheron a lancé une série de podcasts sur les plus beaux mariages ayant jalonné son histoire, racontés par le talentueux sociétaire de la Comédie-Française, Guillaume Gallienne.



## POMELLATO

Milan, 1967. Alors que souffle un vent de liberté qui fera de la ville la capitale italienne de la mode et du design, Pino Rabolini a l'idée visionnaire d'introduire la notion de prêt-à-porter dans le monde de la joaillerie. S'ensuivent des parures d'or sculpté ornées de pierres sortant de l'ordinaire, à porter et à varier selon la tenue, l'humeur ou le moment.

Tirant profit de son expérience de la couture, Vincenzo Castaldo, Directeur artistique de la Maison, imagine aujourd'hui des pièces sensuelles et audacieuses – maillons d'or aux pavages irréguliers, bagues et boucles d'oreilles surmontées de topazes, d'améthystes ou de quartz... –, toutes élaborées au sein de la Casa Pomellato par une centaine d'orfèvres et d'artisans.

En 2020, Pomellato a présenté *La Gioia*, sa toute première collection de Haute Joaillerie. Serties de gemmes inhabituelles, joyeuses et colorées, adoptant des volumes surprenants, les pièces de *La Gioia* portent en elles toutes les valeurs de la marque et illustrent «*une forme d'art de vivre à l'italienne qui ne fait pas de distinction entre les bijoux de tous les jours et les bijoux d'apparat*», comme le souligne Sabina Belli, Directrice générale de la Maison. Celle-ci a également dévoilé *Fantina*, une deuxième collection aux lignes raffinées, inspirée de l'univers équestre.

Lancé en 1994 par Pomellato, DoDo est le leader italien des *charms*, petits bijoux délicats à mélanger et à combiner à l'infini. En 2020, la marque a fait évoluer son positionnement avec des pièces assorties au style chic et décontracté de la jeune génération. DoDo aime la nature, promeut l'inclusivité et célèbre la liberté d'expression. Durant l'année 2020, la marque a enrichi son offre avec le lancement des collections *Bollicine*,

*Pepita* et *Granelli*. Elle s'est aussi engagée auprès de l'ONG Ténaka, pour la restauration de 1000 mètres carrés de récifs coralliens en Malaisie, lançant pour l'occasion un bracelet composé de plastique marin recyclé – un objet collector, rapidement épuisé.

Dans le souci des générations futures, Pomellato, qui s'approvisionne déjà entièrement en or certifié responsable, a renouvelé son engagement en faveur du développement durable en investissant dans la traçabilité des pierres de couleur et des diamants. La Maison a également maintenu les activités de l'académie *Pomellato Virtuosi*, fondée avec l'école Galdus Goldsmith, qui propose des formations à de jeunes artisans et assure la transmission du savoir-faire traditionnel de l'orfèvrerie.

Engagé dans la lutte contre la pandémie de Covid-19, Pomellato a participé, avec d'autres Maisons du Groupe, au projet de solidarité *#ItaliaWeAreWithYou* de la *Camera Nazionale della Moda Italiana*. Pomellato et DoDo ont par ailleurs lancé, pendant le confinement d'avril 2020, une campagne de sensibilisation et de crowdfunding au profit des femmes victimes de violences conjugales. Baptisée *#YouAreNotAlone* et s'appuyant sur des témoignages et les réseaux sociaux, celle-ci a permis de collecter des fonds pour la CADMI, une maison d'accueil pour femmes maltraitées à Milan, et DiRe, un réseau national d'aide aux femmes battues.

Avec la campagne digitale *#IAmWithYou*, signée par le photographe de mode Giampaolo Sgura, Pomellato a rendu hommage à des personnalités ayant contribué à soutenir la ville de Milan durant la pandémie. En France, enfin, la marque a apporté un soutien financier à la Maison des femmes, qui écoute, soigne et oriente les victimes de violences.



## QEELIN

Fondé en 2004, Qeelin tire son nom du qilin, animal fabuleux de la mythologie chinoise, symbole d'amour et de chance.

Par ses créations joaillères qui marient créativité et savoir-faire, la Maison incarne aujourd'hui l'union de la tradition chinoise et de la modernité, qu'elle décline à travers trois collections principales. Tout en finesse et en subtilité, *Wulu* revisite la légendaire calebasse, considérée comme un symbole de chance et d'énergie avec sa forme évoquant les courbes du chiffre 8 porte-bonheur. *Yu Yi* s'inspire, elle, du cadenas de Ruyi, représentant la protection et la puissance spirituelle dans la tradition chinoise, tandis que *Bo Bo*, baptisée d'après le terme *bao* – précieux en chinois –, met en vedette le panda, trésor national de l'empire du Milieu.

Le résultat de cette alliance entre tradition chinoise, excellence joaillière et design contemporain est une Maison singulière, à l'image de son fondateur et Directeur de création, Dennis Chan. À l'opposé d'une vision figée de la joaillerie, celui-ci conçoit ses pièces comme des œuvres d'art à porter au quotidien plutôt qu'à cacher dans un coffre. Première Maison de dimension internationale à proposer des bijoux inspirés de l'identité chinoise, Qeelin est aussi la première marque de joaillerie chinoise à s'être installée place Vendôme, à Paris. C'était en 2019.

En 2020, la Maison a présenté au monde ses nouveaux ambassadeurs, particulièrement populaires en Chine: Liu Shishi et Chen Feiyu. Figure de la femme moderne et comédienne

accomplie, Liu Shishi incarne pleinement l'esprit de la marque et la beauté de la culture chinoise traditionnelle. De son côté, le jeune acteur sino-américain Chen Feiyu est apprécié des millennials et de la génération Z pour son esprit novateur et indépendant.

Aux trois collections principales de la marque se sont ajoutés une nouvelle collection *Double Wulu*, des pièces *Yu Yi* élégantes et serties de diamants, la *Bo Bo Mouse*, une souris symbole de prospérité, présentée à l'occasion du Nouvel An chinois, ou encore le *Guimi Bo Bo*, un pendentif rendant hommage à l'énergie de l'amitié, dévoilé pour Noël.

Début 2021, Qeelin a lancé une collection *Wulu* exclusive, en agate rouge, réalisée en collaboration avec Tao Liang, connu sous le nom de Mr Bags, l'un des blogueurs mode les plus célèbres de Chine avec 7 millions d'abonnés. Une seconde après leur mise en ligne le 5 janvier, 100 coffrets cadeaux ont été vendus sur BaoShop, le miniprogramme du compte WeChat de l'influenceur.

Parce qu'elle est aussi attentive au patrimoine environnemental de la Chine qu'à sa culture, la Maison a réitéré son engagement auprès de WWF via un don et une série de communications en faveur de la protection et de la restauration des forêts de bambous. Des forêts qui constituent l'habitat naturel du panda, source d'inspiration majeure pour la collection *Bo Bo* et, pour Qeelin, vecteur privilégié de l'expression de son respect de la nature.



## ULYSSE NARDIN

Fondé en 1846 au Locle, dans le canton de Neuchâtel, berceau de l'industrie horlogère suisse, Ulysse Nardin s'affirme rapidement comme une Manufacture d'avant-garde, caractérisée par son esprit pionnier. Anticipant la demande croissante pour les chronomètres de marine de précision, nécessaires à la navigation en haute mer, son fondateur en fera sa spécialité, fournissant jusqu'à la marine américaine dès le début du XX<sup>e</sup> siècle.

La Manufacture a écrit quelques-uns des plus beaux chapitres de l'histoire de l'horlogerie, du premier chronomètre de bord en 1876 à l'adoption du silicium pour les organes réglants de ses montres. Fidèle à cette tradition de savoir-faire et d'innovation, alliant art ancestral de la Haute Horlogerie et approche high-tech de la mesure du temps, Ulysse Nardin a remporté plus de 4 300 distinctions, dont 18 médailles d'or. Cent soixante-quinze ans après sa création, la Manufacture poursuit sa quête de perfection horlogère autour de deux axes : les collections dédiées à l'univers marin, *Marine* et *Diver*, et les collections *X*, *Executive* et *Freak*, singulières et disruptives.

L'année 2020 a été marquée par le lancement de la nouvelle collection *Blast*, composée de quatre pièces, toutes équipées d'un tourbillon automatique squelette intégrant dans son design la lettre X, devenue emblématique de la marque. Avec leurs lignes affûtées évoquant un avion furtif, les montres *Blast* conjuguent extravagance architecturale et démesure technique tout en restant légères, robustes et adaptées au quotidien.

Sur le terrain du digital, Ulysse Nardin a accéléré le déploiement de son site de e-commerce

durant la première vague de la pandémie de Covid-19, capitalisant sur sa présence déjà forte sur les réseaux sociaux.

Chronométreur officiel du Vendée Globe, équipant trois skippers de son modèle *Diver*, Ulysse Nardin a relevé l'un des derniers grands défis sportifs de l'année 2020. Qualifiée d'« Everest de la mer », la course autour du monde à la voile en solitaire, sans escale et sans assistance incarne magistralement l'esprit d'aventure, le courage et le goût du dépassement de soi chers à la Manufacture. Celle-ci a également été chronométreur officiel de *Virtual Regatta*, la version digitale de la course. Le jeu, qui a rassemblé près d'un million de participants, a offert une large visibilité à la marque, qui a remis une montre *Diver X Cape Horn* au vainqueur du Vendée Globe virtuel, et une montre *Diver X Nemo Point* au vainqueur du *Nemo Point Challenge*.

Ulysse Nardin a en outre présenté en 2020 la *Diver Net*, une concept watch innovante, qui marque une nouvelle étape dans l'engagement de la Manufacture en faveur du développement durable. Chaque élément d'habillage a été pensé en termes de durabilité, afin d'être le plus respectueux possible de l'environnement. Pour élaborer la *Diver Net*, Ulysse Nardin a collaboré avec Fil & Fab, un trio de jeunes designers bretons à l'origine de la première filière de recyclage des filets de pêche française. La boîte, la carrure, le fond et la couronne ont ainsi été réalisés à partir d'un granulé issu de ce recyclage, le bracelet et la boucle utilisent un matériau provenant de plastique PET récolté en mer, tandis que le verre saphir a été remplacé par une glace en céramique transparente.



## GIRARD-PERREGAUX

Fondé en 1791 à La Chaux-de-Fonds, en Suisse, Girard-Perregaux est l'une des plus anciennes Manufactures de Haute Horlogerie toujours en activité à ce jour. Plus de 100 brevets, dont la conception du premier mouvement mécanique à haute fréquence et de la première montre équipée d'un mouvement à quartz, jalonnent son histoire.

Rassemblant tous les savoir-faire horlogers, du design à l'habillage extérieur en passant par la réalisation des mécanismes internes, la marque est à l'origine de garde-temps considérés comme de véritables exploits techniques, à l'image de la *Tourbillon sous Trois Ponts d'Or*, qui décrocha la médaille d'or à l'Exposition universelle de 1889.

*L'Échappement Constant*, conçu en 2013, est une autre révolution qui permet de résoudre le problème de la force constante, lequel obsède la profession depuis plus de cinq siècles.

Dans une démarche permanente d'innovation, Girard-Perregaux ne cesse de réinventer et de perfectionner ses modèles signatures, comme le démontrent les lancements effectués en 2020. Parmi ceux-ci, la Manufacture a présenté en début d'année une nouvelle interprétation de la *Tourbillon sous Trois Ponts d'Or*, la *Quasar Light*, baptisée d'après la plus brillante des entités astronomiques et produite à 18 exemplaires seulement. Conçu à partir d'un unique disque en verre saphir, son boîtier quasi invisible de 46 mm de diamètre permet d'admirer toute la complexité d'un mécanisme intérieur qui semble flotter en apesanteur. Plus de 200 heures de travail et des centaines de manipulations ont été nécessaires pour

sculpter et polir ses courbes de façon à produire cette extraordinaire transparence.

En août, à l'occasion des *Geneva Watch Days*, seul salon horloger organisé en 2020, c'est dans l'écrin d'une boutique éphémère que Girard-Perregaux a dévoilé huit nouvelles créations sur le thème de l'infini.

L'une d'entre elles, la *Cosmos Infinity*, réunit trois complications d'exception : une cage de tourbillon en forme de lyre, élément signature de la Manufacture ; un globe terrestre indiquant si l'heure affichée est celle du jour ou de la nuit ; et un globe céleste laissant apparaître les constellations du zodiaque.

En 2020, Girard-Perregaux a resserré ses liens avec ses principaux partenaires commerciaux en déployant un nouveau concept de distribution et un programme d'ambassadeurs de marque, et en proposant une expérience client enrichie, en boutique comme en ligne. À cette fin, un nouveau site web a été lancé, accompagné d'une campagne de communication dédiée à deux des fers de lance de la marque, les collections *Bridges* et *Laureato*.

Enfin, durant la crise provoquée par la pandémie de Covid-19, Girard-Perregaux a fait don de montres à une vente aux enchères au profit du Fonds de solidarité pour la riposte à la Covid-19 lancé par l'Organisation mondiale de la santé. La Manufacture a également participé à une vente aux enchères en ligne dont l'intégralité des bénéfices a été versée à *City Harvest*, la plus grande association de secours alimentaire de New York.



## KERING EYEWEAR

En 2014, Kering, associé à un groupe de dirigeants mené par Roberto Vedovotto, lance Kering Eyewear, afin de développer une expertise interne en lunetterie pour les Maisons du Groupe. Depuis, la startup est devenue une success story, s'affirmant comme un leader sur le segment stratégique de l'optique de luxe, grâce à un modèle pionnier et à une démarche d'innovation, en particulier en termes de conception et de matériaux.

En 2017, le portefeuille de Kering Eyewear s'est étendu grâce à la signature d'un partenariat avec le groupe Richemont, portant sur le développement, la fabrication et la commercialisation des collections eyewear de Cartier et d'Alaïa. En janvier 2019, Montblanc et Balenciaga – seule marque de Kering dont l'activité lunetterie n'était pas gérée par Kering Eyewear – ont à leur tour rejoint l'entité optique du Groupe. En juillet 2020, deux nouveaux accords ont été annoncés, avec Chloé et Dunhill, consolidant le leadership de Kering Eyewear sur le segment haut de gamme et son partenariat avec le groupe Richemont. Ainsi l'entreprise dispose-t-elle aujourd'hui d'un portefeuille équilibré de 15 marques complémentaires. S'appuyant sur un réseau de fournisseurs partenaires reconnus pour leur savoir-faire technique, elle se charge de la création et du développement des produits, de la chaîne d'approvisionnement, de la stratégie de commercialisation, de la distribution, ainsi que du marketing et des ventes. Afin de développer des lunettes fidèles à l'univers et aux codes créatifs

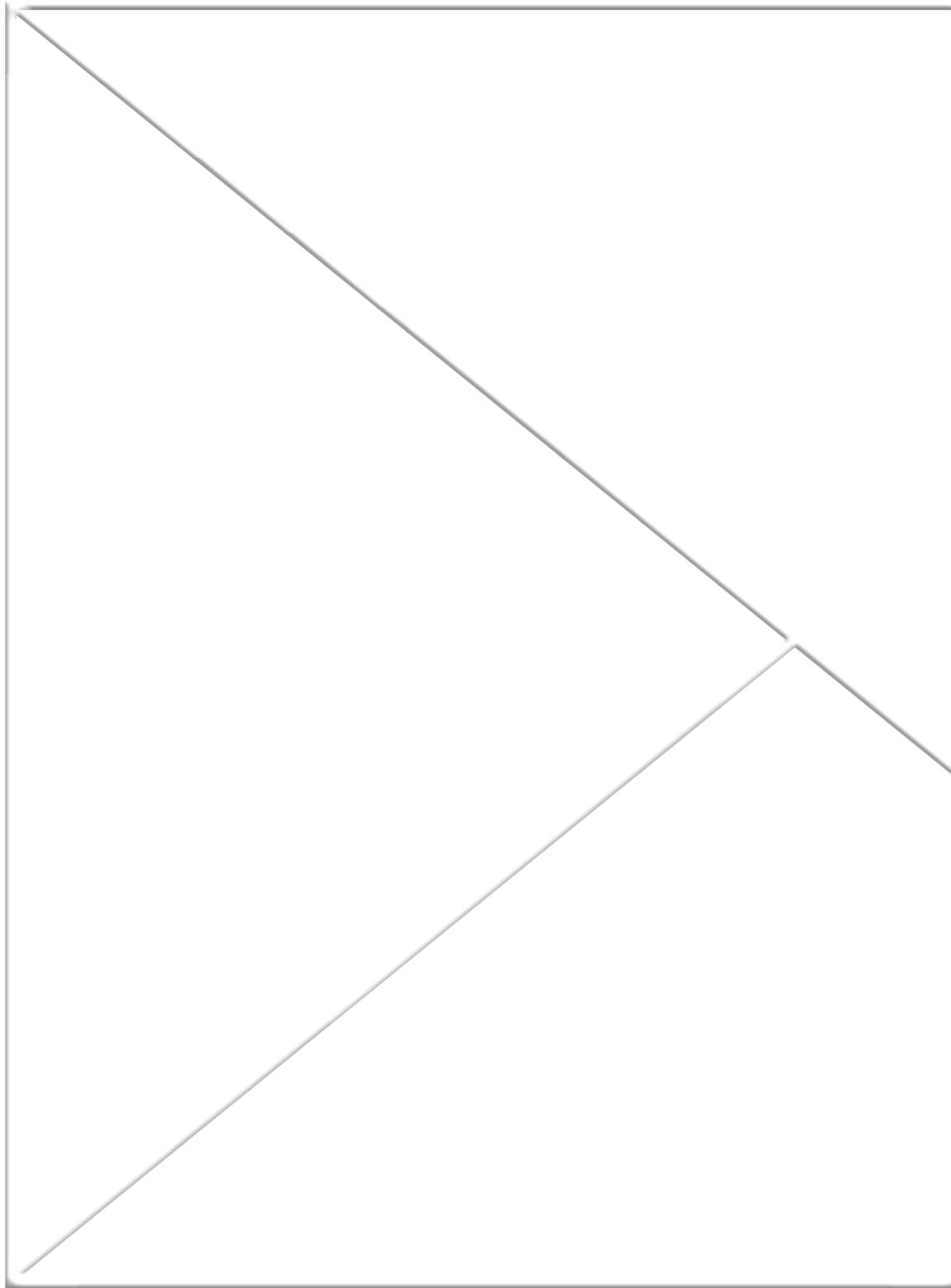
des marques, ses équipes travaillent en étroite collaboration avec les Directeurs artistiques des Maisons.

Parallèlement à la création, une très grande attention est accordée au développement durable. Soucieux de réduire son empreinte environnementale, Kering Eyewear déploie ainsi d'importants moyens en recherche et développement avec pour objectif d'utiliser des matériaux toujours plus durables.

Dans le contexte de la pandémie de Covid-19, Kering Eyewear a réussi à maintenir la continuité de ses activités tout en préservant la sécurité de ses collaborateurs et de ses clients. L'entreprise a notamment accéléré sa stratégie digitale et, pour la première fois, lancé ses collections sur une plateforme interactive dédiée, lors d'événements 100 % virtuels. Les rencontres physiques n'ont toutefois pas totalement disparu de l'agenda 2020, afin de préserver les liens tissés au fil des années avec les partenaires et la clientèle. Les dernières collections ont ainsi été présentées à Paris et, pour la première fois, à Dubaï.

En 2020, Kering Eyewear s'est également illustré par plusieurs actions caritatives exprimant sa solidarité durant cette année si particulière. Outre un soutien financier à la région de Vénétie, lourdement touchée par la Covid-19, Kering Eyewear a participé à l'acquisition de dispositifs médicaux, dont des ventilateurs pulmonaires, par le biais de l'association *Assindustria Venetocentro*, afin d'aider les villes de Padoue et de Trévise à faire face à l'urgence sanitaire.

Chiffres clés



p.84 — Chiffres clés Groupe  
p.84 — Chiffres clés Maisons  
p.87 — Chiffres clés extra-financiers

**13 100 M€**

Chiffre d'affaires

**3 135 M€**

Résultat opérationnel courant

**2 105 M€**

Cash-flow libre opérationnel

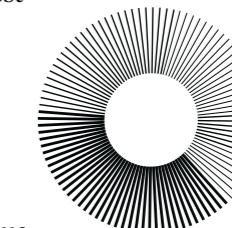
**2 150 M€**

Résultat net part du Groupe

**8,00 €<sup>1</sup>**

Dividende par action

Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique

Europe de l'Ouest  
27%Asie-Pacifique  
39%Amérique du Nord  
21%Japon  
7%Reste du monde  
6%

1 – Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 22 avril 2021

**12 677 M€**

Chiffre d'affaires

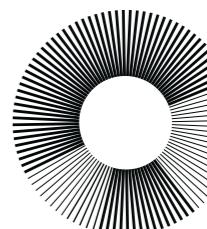
**3 367 M€**

Résultat opérationnel courant

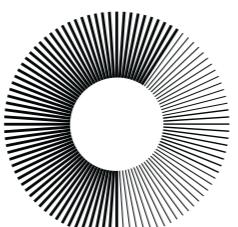
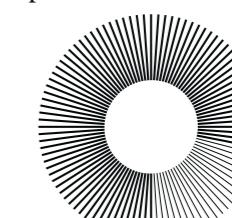
**1 433**

Magasins gérés en propre

Répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits

Maroquinerie  
52%Autres  
7%Montres et joaillerie  
6%Chaussures  
20%Prêt-à-porter  
15%

Répartition du chiffre d'affaires par Maison

Gucci  
59%Saint Laurent  
14%Bottega Veneta  
9%Autres Maisons  
18%Ventes dans les magasins gérés en propre  
78%

Répartition du chiffre d'affaires par canal de distribution

Ventes aux distributeurs tiers et autres revenus (dont royalties)  
22%

## CHIFFRES CLÉS 2020

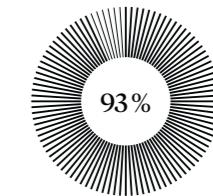
## INDICATEURS EXTRA-FINANCIERS

Évolution du cours de l'action Kering par rapport à l'indice CAC 40 (rebasé) du 1<sup>er</sup> janvier 2020 au 28 février 2021



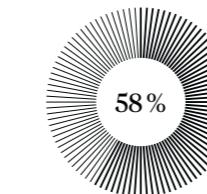
**38 500**

Nombre total de collaborateurs au sein du Groupe

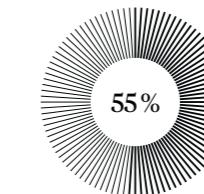


Part des CDI dans les effectifs du Groupe en 2020

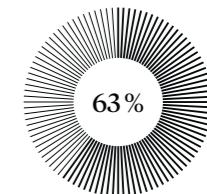
Pour la quatrième année consécutive, Kering figure dans le *Bloomberg Gender-Equality Index*



Proportion de femmes au sein du Conseil d'administration



Proportion de femmes parmi les managers



Proportion de femmes au sein de l'effectif total

**14**

Nombre de semaines de congé parental payées à 100 % pour tout parent, homme ou femme, pour la naissance ou l'adoption d'un enfant, dans tous les pays et toutes les Maisons du Groupe

**12**

Nombre de comités Diversité & Inclusion chez Kering

Engagés de longue date en faveur de la diversité et de l'inclusion, Kering et ses Maisons se dotent de comités D&I. Intégrant pour chaque Maison un membre du Comité exécutif, les comités sont animés par une dizaine de collaborateurs volontaires reflétant les différents aspects de la diversité. Ensemble, ils ont pour mission de nourrir, d'inspirer et de porter les changements organisationnels en la matière.

**9<sup>e</sup>**

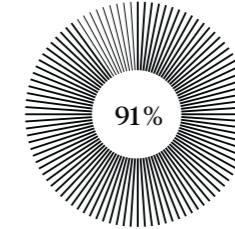
Kering figure à la neuvième place du classement mondial 2020 d'Equileap qui distingue les entreprises exemplaires en matière d'égalité professionnelle

**7e**

Selon le classement *Global 100* de Corporate Knights, Kering figure en septième position parmi les 100 entreprises les plus exemplaires au monde en matière de développement durable, pour sa performance en 2020. Kering est par ailleurs le seul groupe de luxe du classement et arrive en première position dans la catégorie Textile, habillement et produits de luxe.

**8 ans**

Pour la huitième année consécutive, Kering a été distingué en 2020 par le *Dow Jones Sustainability World Index* (DJSI World) et le *Dow Jones Sustainability Europe Index* (DJSI Europe) pour ses performances en matière de développement durable.



La part d'énergie renouvelable utilisée en 2020. Pour la troisième année consécutive, le Groupe a réalisé un transfert massif de l'électricité conventionnelle vers l'énergie renouvelable (65 % en 2018, 85 % en 2019, 91 % en 2020). Il s'est engagé à atteindre 100 % d'énergie renouvelable à l'horizon 2022.

**1 million d'hectares**

La surface d'habitats critiques et irremplaçables que Kering entend protéger d'ici à 2025 en dehors de sa chaîne d'approvisionnement. Pour y parvenir, le Groupe travaille avec le programme UN-REDD et soutient divers programmes de protection de la biodiversité, de séquestration du carbone et d'amélioration des revenus des éleveurs et des agriculteurs.

**6 fois**

Kering s'est engagé à avoir un « impact net positif » sur la biodiversité d'ici à 2025 en régénérant et en protégeant une surface qui représente six fois son empreinte terrestre totale.

**1 million d'hectares**

La surface de terres cultivées que Kering entend régénérer au sein de sa chaîne d'approvisionnement par le biais du Fonds régénératif pour la nature.

**119**

Nombre de startups identifiées par le biais du *Materials Innovation Lab* (MIL) et de l'équipe innovation de Kering, de la plateforme *Fashion for Good*, des contacts investisseurs et des conférences à travers le monde.

**3 800**

Nombre d'échantillons de tissus durables disponibles dans le *Materials Innovation Lab* de Kering.

**2 399**

Nombre d'audits réalisés sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.

K E R I N G



—  
Société anonyme  
au capital de 500 071 664 €  
—

Siège social  
40, rue de Sèvres, 75007 Paris  
552 075 020 RCS Paris  
—

Tél.: +33(0)1 45 64 61 00  
—

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

 @KeringGroup  
 Kering  
 @kering\_official  
 Keringgroup

Crédits photos

Page 2

© Soledad

Pages 4-5-6-7-8

© Soledad

Page 8

Droits réservés



Page 16

© Carole Bellaïche

Page 20

© Carole Bellaïche

Page 22

© Mikael Olsson

Page 24

© Carole Bellaïche

Page 26

© Jean-Luc Perreard

Page 28

© Carole Bellaïche

Page 32

© Elephant At Work

Page 33

© Neil Rasmus / BFA.com

© Claire-Lise Havet / Getty Images

© Dan & Corina Lecca

Page 34

© Nicolas du Pasquier

© Victor Virgile / Gamma-Rapho

Page 35

© Courtesy of Gucci

© 2020 American Broadcasting Companies, Inc.

© Silex Films

Page 37

© Carter Bowman

Page 41

© Craig McDean / Art+Commerce

© Azeez Bakare Studios

© Pablo Enriquez

Page 43

© Eric Sander

© Vincent Curutchet / DPPI

Page 44

© Eric Sander

Page 47

© Sabine Weiss

© John Phillips / Getty Images

Page 50

Droits réservés



e-accessibility

La version numérique de ce document est conforme aux normes pour l'accessibilité des contenus du Web, les WCAG 2.1, et certifié ISO 14289-1. Son ergonomie permet aux personnes handicapées moteurs de naviguer à travers ce PDF à l'aide de commandes clavier. Accessible aux personnes déficientes visuelles, il a été balisé de façon à être retranscrit vocalement par les lecteurs d'écran, dans son intégralité, et ce à partir de n'importe quel support informatique. Enfin, il a été testé de manière exhaustive et validé par un expert, non-voyant.

Version a-accessible :

Empowering Imagination