

K E R I N G



# CARTE D'IDENTITÉ DU RAPPORT

## **OBJECTIF DU RAPPORT INTÉGRÉ**

Pour façonner le Luxe de demain, nous sommes chez Kering convaincus qu'il faut sans cesse dépasser nos limites, accompagner nos Maisons et engager l'ensemble du secteur et de nos parties prenantes. S'inspirant du cadre de référence de l'International Integrated Reporting Council (IIRC), ce rapport s'inscrit dans le prolongement de cette démarche stratégique. Il offre une perspective complète du Groupe et de son histoire, de sa vision stratégique et prospective et de son modèle intégré, au service d'une création de valeur globale : créative, financière, environnementale, éthique et sociale.

Reposant sur des ressources d'une qualité exceptionnelle dont Kering tire le meilleur, le Groupe façonne le Luxe de demain et crée de la valeur qu'il partage avec ses parties prenantes.

Cette phrase décrit le modèle de création de valeur de Kering, présenté en conclusion de ce document. Elle permet également d'en parcourir les composantes clés sur la version internet du rapport intégré.

## À PROPOS DE CE RAPPORT

Le début d'année 2020 est marqué par l'émergence de l'épidémie du Covid-19. D'abord cantonnée à la Chine, l'épidémie s'est ensuite propagée à de nombreuses régions du monde. Cette propagation a donc fini par affecter l'activité dans les magasins du Groupe dans les principaux marchés ainsi que la production en Italie suites aux mesures prises par le gouvernement italien dans le courant du mois de mars. À ce jour, la visibilité du Groupe sur les conséquences d'une telle crise sanitaire sur ses performances reste limitée. Pour toute information complémentaire, veuillez-vous référer aux informations réglementées publiées par le Groupe sur son site Internet (dans la section Finance, rubrique Information réglementée), et notamment les informations publiées en date des 20 mars et 21 avril 2020 ainsi que l'amendement au Document d'enregistrement universel publié le 30 avril 2020.

### Évolution

Ce rapport intégré 2019 introduit pour la première fois :

- Une présentation des principaux risques du Groupe, au regard desquels ont été identifiés, à chaque étape de la création de valeur, les enjeux associés (p. 14-15);
- Une prise de parole croisée entre Marie-Claire Daveu, Directrice du Développement durable et des relations institutionnelles internationales, et Jean-Marc Duplaix, Directeur financier (p. 30-33);
- Le tableau de pilotage présentant les progrès de Kering au regard des objectifs de sa stratégie Développement Durable 2025 (p. 36-43).

Le dispositif de reporting intégré s'enrichit par ailleurs d'un site internet dédié, permettant de dérouler le fil de la création de valeur tout en accédant aux contenus clés via un système de repères, ainsi qu'à des contenus complémentaires, dont un retour sur les faits marquants qui ont jalonné l'année 2019 en matière de développement durable. Il est disponible sur le site [kering.com](http://kering.com).

## Table des matières

Carte d'identité du rapport – p. 1

Édito – p. 4

Profil du Groupe et Vision – p. 6

Profil du Groupe – p. 8

Vision – p. 12

Risques – p. 14

Tendances de marché – p. 16

Business model et Stratégie – p. 18

Business model – p. 20

Stratégie – p. 24

Performance – p. 28

Entretien croisé entre

Marie-Claire Daveu

& Jean-Marc Duplaix – p. 30

Performance globale – p. 34

Nos capitaux – p. 44

Notre Gouvernance – p. 50

Chaîne de valeur – p. 56

Des savoir-faire d'exception – p.58

Une chaîne d'acteurs au service du luxe de demain – p.60

Étape 1 : Création – p. 62

Étape 2 : Développement – p. 66

Étape 3 : Production – p. 70

Étape 4 : Commercialisation – p. 74

Étape 5 : Expérience client – p. 78

Notre modèle de création de valeur – p. 82

Nos publications – p. 84

«Chez Kering, notre vision du Luxe est résolument moderne et audacieuse, mêlant créativité, responsabilité et imagination.»



Ce rapport rend compte de la manière dont nous avons, en 2019 à nouveau, créé et partagé de la valeur avec l'ensemble de nos parties prenantes. Entretemps, au moment de sa parution, la pandémie de Covid-19 que nous traversons rappelle la priorité qui s'attache, avant tout autre considération, à la santé de chacun. De ce point de vue, Kering s'est bien entendu mobilisé pour la santé et la sécurité de ses collaborateurs, partout dans le

monde. Le Groupe a spontanément apporté sa contribution à la lutte contre la pandémie en Chine, en Italie et en France notamment, au travers de plusieurs initiatives adaptées au contexte de chaque pays. Dans cette période particulièrement complexe, nous savons à quel point il est essentiel de rester fidèle à nos valeurs et à notre éthique et de continuer à rendre compte de la manière responsable dont nous entendons conduire nos affaires.

Les résultats de Kering en 2019 démontrent à nouveau encore la force de notre modèle, le talent et l'implication sans faille de nos 38 000 collaborateurs dans le monde et notre solide discipline financière : notre chiffre d'affaires à 15,9 milliards d'euros et notre marge opérationnelle courante record qui franchit pour la première fois la barre des 30% témoignent d'une nouvelle année de croissance forte et rentable.

Gucci qui a généré 1,3 milliard d'euros de ventes additionnelles par rapport à 2018, Saint Laurent qui dépasse cette année les 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires, Bottega Veneta dont le renouveau créatif a porté ses fruits, comme en témoigne la croissance des ventes qui s'est accélérée au fil de l'année, ou les autres Maisons du Groupe dont la dynamique de croissance a été soutenue tout au long de l'année, tout particulièrement chez Balenciaga et Alexander McQueen, tout démontre notre potentiel de croissance à moyen et long terme et conforte notre confiance dans notre business model.

Cette création de valeur, nous la voulons intégrée et partagée. Cela fait partie de notre vision d'un Luxe moderne et audacieux, pierre angulaire de tout ce que nous entreprenons. Nous ne séparons pas notre impératif

économique de la vision qui nous anime et qui va bien au-delà de la performance financière. C'est une démarche responsable qui fait l'objet de notre attention quotidienne et que nous inscrivons dans le temps long : être le groupe de Luxe le plus influent au monde en matière de créativité, de développement durable et de performance économique de long terme. Dans le respect des valeurs éthiques et de la culture d'intégrité qui fondent notre conduite des affaires, nous façonnons le Luxe de demain dans un dialogue et un partage constant avec nos parties prenantes et dans la volonté sans cesse réaffirmée de jouer notre rôle d'entreprise responsable et citoyenne et d'acteur engagé dans tous les pays et territoires où nous opérons, pour faire face aux enjeux sociaux, environnementaux et économiques auxquels le monde est confronté.

Cette année témoigne à nouveau de la vitalité de notre démarche, qu'il s'agisse du Fashion Pact dont nous sommes membre fédérateur ou de notre neutralité carbone partout dans le Groupe, au sein de nos propres opérations comme au sein de nos supply chains, pour contribuer aux efforts face à l'enjeu majeur du changement climatique pour nous-mêmes mais aussi et surtout pour les générations

futures; qu'il s'agisse également de nos engagements pour toujours plus de diversité, d'inclusion et de parité femmes-hommes, et pour des politiques d'emploi et de parentalité progressistes et équitables, à l'instar du Baby Leave, ouvert à tous depuis le début de l'année 2020. Enfin, l'engagement de long terme dans la lutte contre les violences faites aux femmes porté sans relâche par la Fondation Kering depuis plus de 10 ans rappelle à quel point la place des femmes reste une préoccupation constante partout dans le Groupe et l'objet de toute notre vigilance.

Chacune de ces décisions s'inscrit pleinement dans nos choix stratégiques, chacun de nos résultats participe à la concrétisation de notre vision du Luxe de demain. Ce rapport en témoigne.

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

## Profil du Groupe et Vision

Groupe de Luxe mondial,  
Kering regroupe et fait grandir  
un ensemble de Maisons  
emblématiques dans la Mode,  
la Maroquinerie, la Joaillerie  
et l'Horlogerie.

# UN GROUPE PORTÉ PAR L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE

1963

### LA GENÈSE

1963 — Création par François Pinault de Pinault SA, spécialisée dans le négoce du bois  
1988 — Introduction en Bourse de Pinault SA

1988

### LE DÉVELOPPEMENT D'UN LEADER DE LA DISTRIBUTION

1990 — Acquisition de Cfao  
1991 — Prise de contrôle de Conforama  
1992 — Prise de contrôle de la société Au Printemps SA (détenant La Redoute et Finaref)  
1994 — Prise de contrôle de la Fnac. le Groupe devient Pinault-Printemps-Redoute

1999

### ENTRÉE DANS LE SECTEUR DU LUXE

1999 — Acquisition de 42% de Gucci Group, puis montée progressive au capital jusqu'à 99,4% en 2004  
2000 - 2004 — Acquisition d'Yves Saint Laurent, Boucheron, Bottega Veneta et Balenciaga ; accords de partenariat avec Stella McCartney et Alexander McQueen  
2007 — Montée dans le capital de PUMA à hauteur de 62,1%  
2008 - 2014 — Acquisitions dans la Joaillerie et la Haute Horlogerie  
2003 - 2014 — Cessions progressives des activités de distribution

2013

### UN GROUPE INTÉGRÉ DU LUXE

2013 — PPR devient Kering  
Acquisition ciblée de tanneries  
2015 — Lancement de Kering Eyewear  
2016 — Intégration au sein de la *Supply Chain*

2018

### KERING, *PURE PLAYER* DU LUXE

2018 — Distribution de dividende en nature d'actions PUMA (70 % sur une participation totale de 86 %)  
2019 — Finalisation de la cession de Volcom  
Émission d'obligations échangeables en actions ordinaires existantes PUMA à échéance 2022  
Fashion Pact, neutralité carbone, politique parentalité...



Profil du Groupe - p. 8  
Vision - p. 12  
Risques - p. 14  
Tendances de marché - p. 16

UN ENSEMBLE DE MAISONS COMBINANT  
IDENTITÉS SINGULIÈRES ET TRADITION D'EXCELLENCE

## KERING, UN GROUPE DE LUXE INTERNATIONAL AUX MAISONS D'EXCEPTION

GUCCI  
SAINT LAURENT  
BOTTEGA VENETA  
BALENCIAGA  
ALEXANDER MCQUEEN  
BRIONI  
BOUCHERON  
POMELLATO  
DODO  
QEELIN  
ULYSSE NARDIN  
GIRARD-PERREGAUX  
KERING EYEWEAR

# CHIFFRES CLES

**15 884 M€**  
Chiffre d'affaires

**38 068**  
Collaborateurs

**4 778 M€**  
Résultat Opérationnel  
Courant

Groupe de Luxe mondial, Kering regroupe et fait grandir un ensemble de Maisons emblématiques dans la Mode, la Maroquinerie, la Joaillerie et l'Horlogerie : Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta, Balenciaga, Alexander McQueen, Brioni, Boucheron, Pomellato, DoDo, Qeelin, Ulysse Nardin, Girard-Perregaux, ainsi que Kering Eyewear. En plaçant la création au cœur de sa stratégie, Kering permet à ses Maisons de repousser leurs limites en termes d'expression créative, tout en

façonnant un Luxe durable et responsable. C'est le sens de notre signature : Empowering Imagination.

En 2019, Kering comptait plus de 38 000 collaborateurs et a réalisé un chiffre d'affaires de 15,9 milliards d'euros.

L'action Kering est cotée sur le marché Euronext Paris (ISIN : FR 0000121485, Reuters : PRTP.PA, Bloomberg : KER.FP). Elle fait notamment partie des indices CAC 40 et EURO STOXX 50.



**UN ACTIONNARIAT STABLE POUR UNE CROISSANCE DURABLE**

Fruit d'une aventure familiale et entrepreneuriale, Kering est détenu à 41,0% par la holding Artémis, contrôlée par la famille Pinault. Soutenu par des investisseurs institutionnels, des actionnaires individuels et salariés, cet actionariat fort et pérenne permet au Groupe d'assurer une prise de décision efficace et d'inscrire sa stratégie dans une vision de long terme. La solidité de cet actionariat de référence s'allie à une internationalisation du capital depuis plus de 10 ans, qui reflète la croissance du Groupe à l'échelle mondiale et sa transformation.

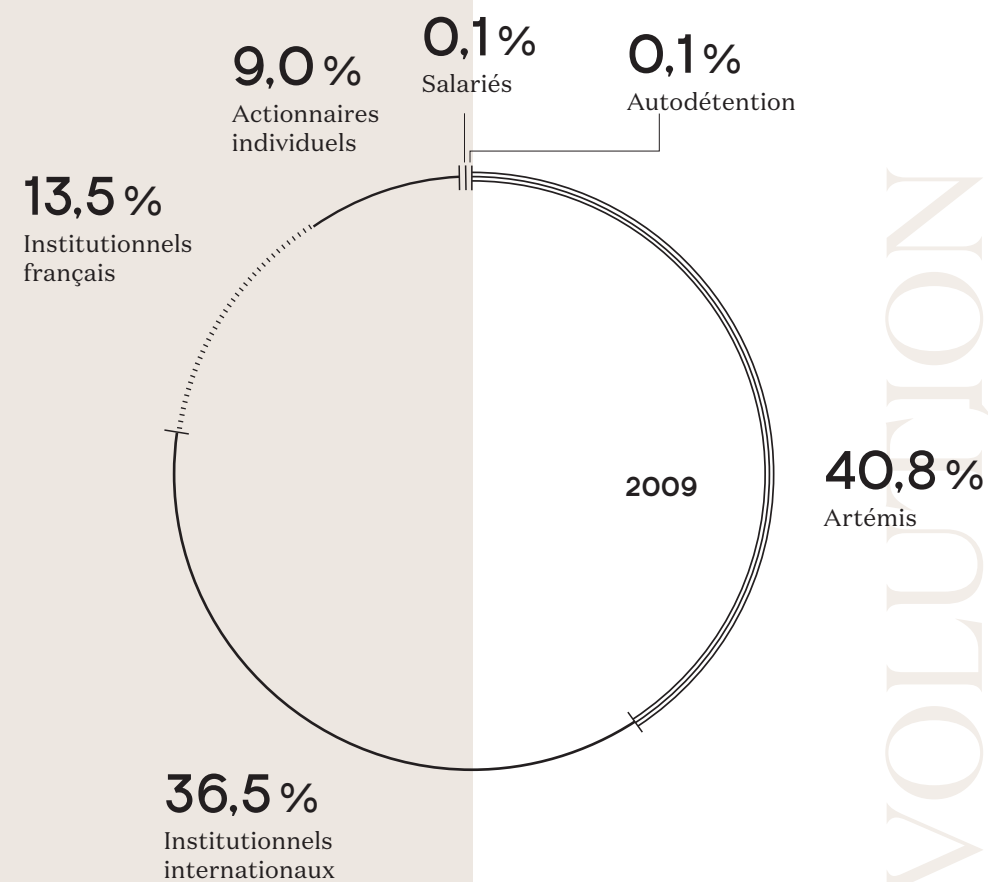
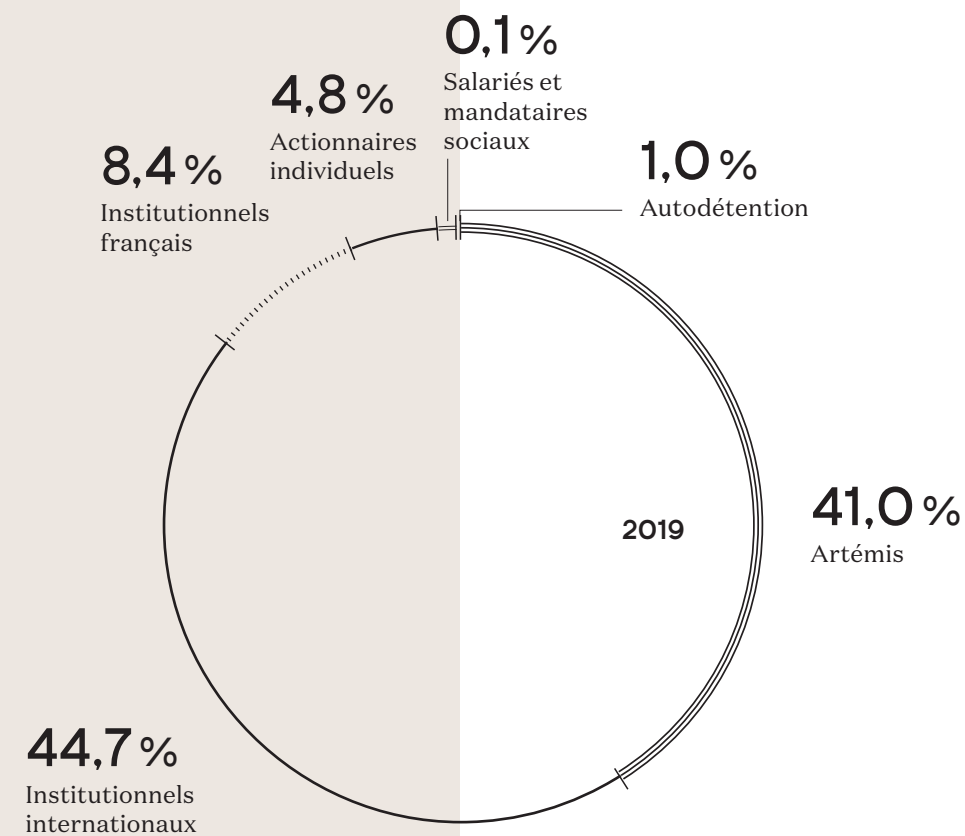
**DES ACTIONNAIRES FIDÈLES RÉCOMPENSÉS POUR LEUR SOUTIEN**

La confiance des actionnaires est récompensée par la performance du titre sur les marchés financiers, qui s'est confirmée cette année encore avec une hausse de +42%, en nette surperformance par rapport à l'ensemble du CAC 40 (+26%). Kering privilégie une politique de distribution équilibrée et attractive. Au titre de 2019, le dividende par action a été établi à 8 euros<sup>1</sup>.

Le Groupe récompense par ailleurs la fidélité de ses actionnaires par un droit de vote double attribué à chaque action détenue au nominatif depuis au moins deux ans.

Kering s'attache enfin à développer une relation de confiance et des échanges réguliers avec l'ensemble de ses investisseurs et actionnaires, au travers de formats adaptés à chaque public : participations à des conférences sectorielles, rencontres one-to-one, roadshows, visites de site ou encore via ses lettres aux actionnaires.

1. Le dividende 2019, soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 16 juin 2020, est en baisse de 30 % par rapport au montant initialement proposé, suite à la décision du Conseil d'administration du 21 avril 2020 (dans le contexte de la pandémie de Covid-19 et de son impact sur l'activité économique).



ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DU CAPITAL (AU 31 DÉCEMBRE)

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

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

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

Les nouvelles générations de consommateurs portent de nouvelles attentes. La tradition et l'excellence des savoir-faire, sur lesquelles de nombreuses marques de luxe se sont reposées pendant

des décennies, ne suffisent plus. Les individus veulent affirmer ce qui les rend uniques. Notre vision du Luxe répond à cette évolution profonde. Nous osons prendre des risques, penser différemment, proposer, innover sans cesse, pour susciter de l'émotion autour de nos produits d'exception et permettre à chacun d'exprimer sa propre personnalité.

Kering et ses Maisons proposent de vivre une expérience. Nos valeurs sont intimement liées à un contenu créatif puissant, porteur de modernité. Elles sont nourries par l'esprit d'entreprendre qui anime chacune de nos Maisons et par l'univers de chacun de nos créateurs. Les femmes et les

hommes de Kering œuvrent chaque jour à créer un Luxe authentique et en mouvement.

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

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

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



## UNE GESTION DES RISQUES INTÉGRÉE À TOUS LES NIVEAUX

Pour créer de la valeur sur le long terme, Kering doit à la fois saisir les opportunités d'un monde en mutation et anticiper les risques pesant sur son développement.

### Une politique de gestion intégrée et continue des risques

Véritable levier de management et couvrant non seulement les risques financiers, mais aussi les risques opérationnels, sociaux, environnementaux ou de conformité, la gestion des risques mise en œuvre au sein du Groupe contribue à :

- Créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la Société
- Sécuriser la prise de décision et les processus de la Société pour favoriser l'atteinte des objectifs
- Réduire les aléas et les pertes opérationnelles
- Favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la Société
- Mobiliser les collaborateurs de la Société autour d'une vision commune des principaux risques.

### Des acteurs aux rôles et responsabilités clairement identifiés

Cette gestion des risques s'appuie

sur une organisation qui définit les rôles et responsabilités des acteurs, établit les procédures et les normes claires et cohérentes du dispositif. Un système d'information permet la diffusion en interne d'informations relatives aux risques. Kering a instauré en 2011 le « Comité des risques du groupe Kering », composé du Directeur général délégué, du Directeur Financier, du Directeur Juridique, du Directeur de l'Audit interne, du Directeur de la Sécurité et du Risk Manager. Le Comité des risques s'intéresse :

- au processus de validation et de suivi de la politique de gestion des risques;
- au contrôle de l'actualité et de la pertinence de l'analyse des risques;
- à la synthèse des analyses des risques généraux ou particuliers;
- à la validation et au suivi de l'implémentation des plans

d'actions. Il rend compte au Comité d'audit du Conseil d'administration.

### Identifier, analyser et maîtriser les risques

Le dispositif de gestion des risques repose sur un processus en trois étapes (identification, analyse et traitement du risque), un pilotage continu et fait l'objet d'une revue régulière. Son suivi permet l'amélioration continue du dispositif. L'objectif est de définir, d'analyser et de cartographier les principaux risques des maisons et du Groupe lors de sessions de travail dédiées avec les principaux interlocuteurs identifiés. Ces sessions de travail permettent également d'identifier les conséquences potentielles des risques (financières, humaines, juridiques, sociales, environnementales, réputationnelles, ...) au regard de leur impact, de leur probabilité d'occurrence et de leur niveau de maîtrise. Enfin, il s'agit de tirer des enseignements des risques survenus.

### OPÉRATIONNELS

Le paradigme et le modèle d'affaires de Kering\*  
 Expérience client\*  
 Macroéconomie et géopolitique\*  
 Gestion des biens immobiliers\*  
 Gestion de la production\*  
 Réseau de distribution\*  
 Cybersécurité\*  
 Stratégies des Maisons\*  
 Image de marque\*  
 Fournisseurs en difficulté\*  
 Systèmes d'information  
 Initiatives majeures de Kering

### LIÉS À LA RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Matières premières, qualité, raréfaction et biodiversité\*  
 Changement climatique, autres risques naturels ou d'origine humaine  
 Éthique et intégrité dans la conduite des affaires, protection de la réputation  
 Droits humains et libertés fondamentales  
 Qualité et sécurité des produits / santé des consommateurs  
 Gestion des Talents  
 Standards de Travail

## RISQUES

### DE CONFORMITÉ

Protection de la propriété intellectuelle\*  
 Risques de fraude et de corruption\*  
 Gestion des contrats\*  
 Conformité juridique et litiges  
 Violation de la propriété intellectuelle  
 Respect des lois fiscales nationales et normes internationales

### FINANCIERS

Risque de change\*  
 Risque actions  
 Risque de taux  
 Risque de liquidité

Ce tableau présente l'ensemble des principaux facteurs de risques de Kering par typologie, les 15 premiers étant indiqués par un astérisque \*.

## LE LUXE : UN MARCHÉ PORTEUR, DES EXIGENCES NOUVELLES

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

Bien que très fragmenté, le marché mondial du luxe (segment Personal Luxury Goods) se caractérise par la présence de quelques grands acteurs internationaux souvent multimarques, dont Kering, et connaît des évolutions structurelles importantes. Dans un environnement marqué par de fortes incertitudes — tensions géopolitiques croissantes, volatilité des taux de change, ralentissement de la croissance du PIB mondial — le marché confirme en 2019 sa dynamique de croissance plus normalisée, en augmentation de 7% en données publiées, pour s'établir à 281 milliards d'euros.

Les ressortissants chinois et américains sont les principaux

contributeurs de cette croissance : ils représentent, en 2019, plus de la moitié du marché en valeur. Les ventes en ligne participent également à la vigueur du secteur puisqu'elles sont en hausse de 22% et représentent près de 12% des ventes dans le Luxe. Plus connectés, les consommateurs du Luxe sont aussi plus divers. Le cœur de clientèle du Luxe élargit sa consommation aux expériences (hôtels, croisières, restaurants, etc.), tandis que de nouveaux consommateurs entrent sur le marché. Issus des classes moyennes, des pays émergents, des millennials — générations Y et Z — ils sont à la recherche d'une proposition créative forte, différenciée, associée à une expérience client personnalisée et intégrée en

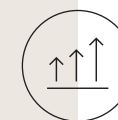
termes de canaux de distribution (physique et en ligne).

Afin de capter tout le potentiel d'un marché en plein renouvellement, Kering a identifié les multiples évolutions impactant le secteur pour en dégager quatre tendances majeures :

- Une croissance portée par de nouveaux leviers;
- La multiplication des enjeux environnementaux et technologiques;
- De nouvelles habitudes de consommation;
- Une exigence de transparence.

### UNE CROISSANCE PORTÉE PAR DE NOUVEAUX LEVIERS

Essor d'une classe moyenne urbaine dans les pays émergents  
Accroissement du nombre d'individus fortunés  
Augmentation du revenu disponible moyen  
Mobilité internationale accrue



Perspectives 2025

**335 à 375 Mds€**  
estimation du marché du Luxe

Pertinence de l'approche omnicanale et développement du *travel retail*  
Développement des clientèles locales et touristiques

### LA MULTIPLICATION DES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX ET TECHNOLOGIQUES

Prise de conscience environnementale grandissante des consommateurs  
Développement de l'intelligence artificielle, levier additionnel de performance



Perspectives 2025

**25%**  
part de l'e-commerce dans les ventes du Luxe

Réservoirs de créativité et d'innovation pour les produits et process  
Accélération de la transformation digitale et sophistication de l'approche CRM  
Personnalisation du service client et renforcement du lien avec nos publics

### DE NOUVELLES HABITUDES DE CONSOMMATION

Clients jeunes, plus connectés, en quête de qualité, d'innovation et de sens (millennials)  
Globalisation et digitalisation des modes de consommation  
Explorations de nouvelles expériences de consommation (location, abonnement, occasion, etc.)



Perspectives 2025

**55%**  
du marché portés par les générations Y et Z

Développement de l'univers de la marque au travers de son réseau en propre  
Expérience omnicanale portée par une communication mondiale

### UNE EXIGENCE DE TRANSPARENCE

Nouvelles attentes des parties prenantes en matière environnementale, sociétale et éthique  
Renforcement de la transparence dans les relations avec les fournisseurs



Ambition 2025

**100%**  
des matières premières de Kering tracées jusqu'à leur origine

Attraction et rétention des talents en devenant l'employeur de préférence  
Amélioration des standards tout au long de la chaîne de valeur  
Exemplarité de Kering et reconnaissance de l'ensemble des parties prenantes

IMPACTS

OPPORTUNITÉS

## VISION

La création au service  
d'un Luxe moderne et audacieux

+

## BUSINESS MODEL

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

AGILITÉ

ÉQUILIBRE

RESPONSABILITÉ

+

## STRATÉGIE

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

PROMOUVOIR LA CROISSANCE  
ORGANIQUE

RENFORCER LES SYNERGIES  
ET DÉVELOPPER DES  
PLATEFORMES DE CROISSANCE

## Business model et stratégie

Notre vision s'appuie sur notre business model multimarque et guide notre stratégie. Leur cohérence et alignement posent des bases solides pour réaliser notre ambition.

Business model – p. 20  
Stratégie – p. 24

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

Notre dimension globale, la force de nos Maisons, l'autonomie créative que nous donnons à chacune d'entre elles et la qualité unique de nos créations font de Kering un des tout premiers acteurs du secteur. Notre modèle soutient la croissance rapide de nos marques et leur permet d'exceller. Fondé sur une vision de long terme, notre modèle multimarque repose sur l'agilité, l'équilibre et la responsabilité.

### AGILITÉ

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

### Constance

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

### Transformation

D'un conglomérat d'activités diversifiées dans la distribution jusqu'au début des années 2000, Kering s'est transformé en Groupe de Luxe centré sur la personne. Aujourd'hui, il regroupe et fait grandir des Maisons parmi les plus prestigieuses au monde et a su, au fil du temps, capter les meilleurs relais de croissance.

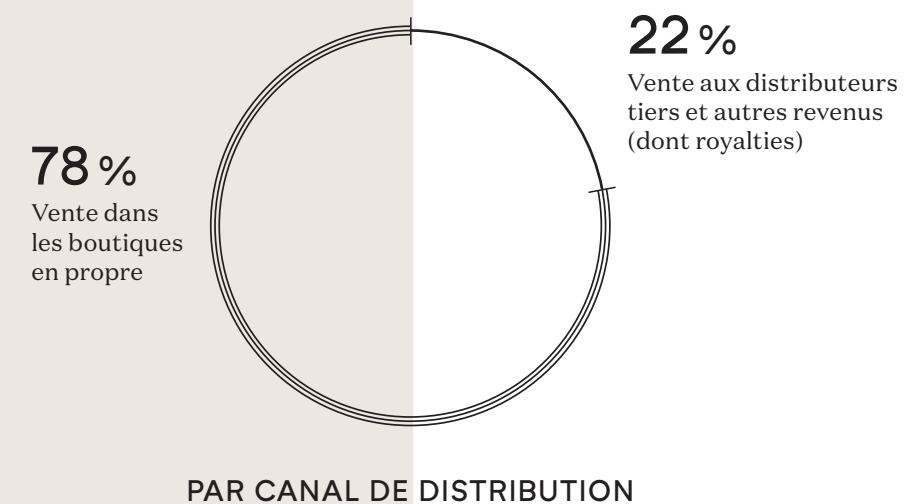
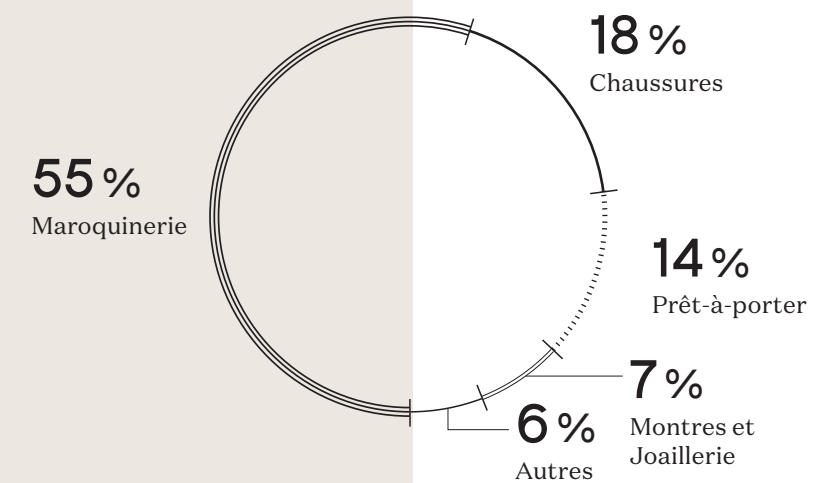
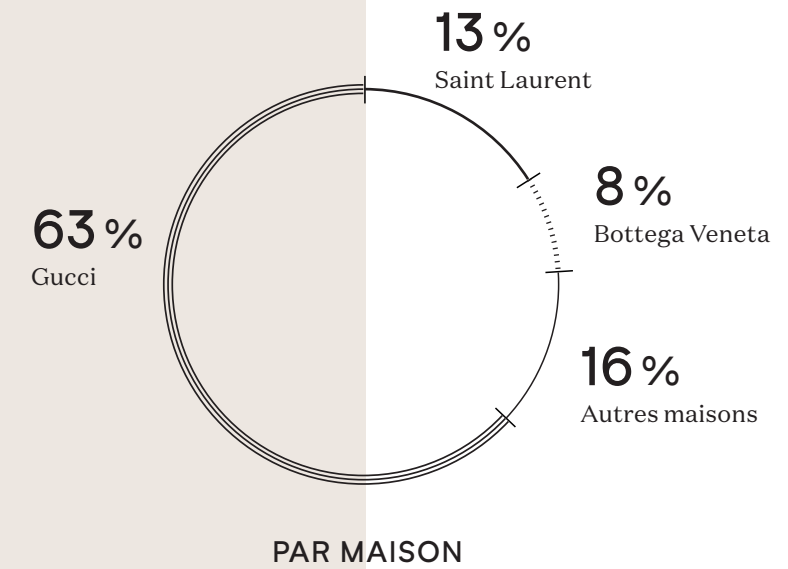
### Lucidité

Kering accompagne ses Maisons afin qu'elles réalisent tout leur potentiel de croissance. À chacune des étapes de leur développement, le Groupe met à leur service la puissance

de sa chaîne de valeur intégrée, renforcée par des fonctions support mutualisées. Encourageant l'imagination sous toutes ses formes, cette organisation favorise le pilotage de la performance tout en libérant, dans les Maisons, le meilleur du talent et de la création.

Le Groupe s'assure que la performance des marques s'inscrit dans le respect de leur vision et de leurs objectifs à long terme. Grâce à la capacité de remise en cause et à la prise de recul, la lucidité est garante de la performance du Groupe et de chacune de ses Maisons.

### RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DES MAISONS DE LUXE EN 2019<sup>1</sup>



1. Le chiffre d'affaires des Maisons de Luxe correspond à 97 % du chiffre d'affaires total du Groupe, les 3 % restant correspondant à "Corporate et autres".



## ÉQUILIBRE

Le modèle multimarque de Kering porte pleinement ses fruits.

### Un ensemble de Maisons d'exception

Chacune de nos Maisons développe son univers propre d'émotion et de création. Complémentaires dans leur positionnement, elles jouent chacune un rôle dans un ensemble cohérent et pertinent.

### Modèle multimarque

Nous appliquons la force de l'ensemble au service de l'identité distinctive de chaque Maison. Les marques trouvent les moyens

d'exprimer leur caractère unique – couture et accessoires pour les unes; joaillerie ou tradition horlogère pour les autres. Le Groupe apporte ses expertises, exerce son pouvoir d'agrégation, renforce la fiabilité des approvisionnements, ouvre les réseaux de distribution, participe à l'amélioration de l'expérience client, notamment digitale. Enfin, il invite ses Maisons à partager les meilleures pratiques, facteurs d'innovation.

### Perspectives de croissance

Bénéficiant des leviers de croissance intrinsèques au secteur du luxe, Kering va plus loin et renforce encore son potentiel de croissance en plaçant l'audace créative au cœur de son modèle. Ainsi, tandis que nos Maisons les

mieux établies réinventent leurs terrains d'expression et renouvellent la rencontre avec leurs publics, nos marques en devenir s'appliquent à révéler tout leur potentiel et séduisent de nouveaux clients.

### Prêt à faire face aux aléas conjoncturels

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

## RESPONSABILITÉ

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

### Vers un Luxe durable

La démarche responsable de l'entreprise peut-elle changer la nature même de ce qu'est le Luxe? Pour Kering, la réponse est assurément oui. Pour nos Maisons, le développement durable correspond à notre vision d'un luxe moderne. C'est une exigence éthique qui reflète les nouvelles attentes de la Société autant qu'une opportunité économique : il est source d'inspiration et d'innovation. Les méthodes, les matières, les ressources, les produits se réinventent, de même que les usages et les attentes des clients. Kering change la manière

de concevoir les produits de Luxe en y intégrant une dimension de valeur durable, bénéfique à la fois à nos clients et à la Société.

### Une démarche inclusive

Kering repense sans cesse sa relation à ses parties prenantes dans un souci permanent d'équité et de responsabilité. Stratégie, décisions créatives des Maisons, choix opérationnels de production, de transformation et de distribution : tous les rouages de l'écosystème sont concernés pour réduire les impacts sociétaux ou environnementaux que nous générons. Placer l'humain au cœur du modèle insufflé un nouvel esprit d'entreprendre, inspirant et suscitant l'adhésion des collaborateurs autant que des publics.

### Un potentiel de créativité

La démarche responsable engendre des gains de compétitivité à brève comme à longue échéance et favorise le développement commercial grâce à des produits toujours plus innovants

et désirables. Elle encourage l'optimisation des coûts et la modernisation des processus de fabrication : face à des ressources naturelles limitées, de nouveaux matériaux sont utilisés, des procédés plus durables sont imaginés. Pour nos Maisons, cela représente de vastes territoires de créativité à explorer.

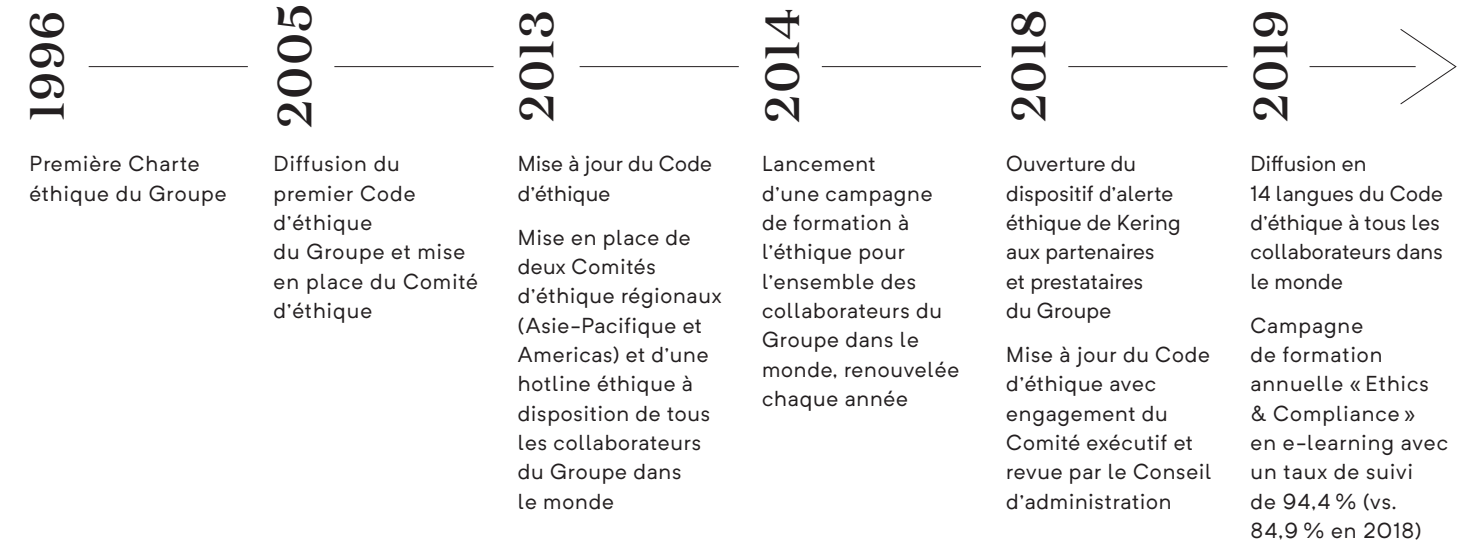
### Gouvernance et éthique

Le modèle responsable de Kering repose sur une gouvernance ambitieuse, qu'accompagnent le Conseil d'administration et son Comité de développement durable. Ils impulsent la stratégie de développement durable, qui s'incarne dans les actions menées par chacune des Maisons, guidées par les experts d'une Direction dédiée. Les Comités d'éthique, l'organisation Conformité et le dispositif d'alerte, ouvert aux collaborateurs internes et externes du Groupe, veillent au respect du Code d'éthique et aux principes de conduite responsable des affaires.

## L'ÉTHIQUE, LE SOCLE DE NOTRE CONDUITE DES AFFAIRES

L'éthique et le développement durable sont au cœur de nos activités et de la manière dont nous nous attachons à conduire les affaires du Groupe. Il n'est pas d'entreprise durable sans

confiance, et cette confiance s'appuie avant tout sur notre capacité à démontrer au quotidien notre engagement pour une gestion responsable des affaires.



### 55 SAISINES REÇUES EN 2019, DONT 40 DOSSIERS CLOS AU 31/12/2019

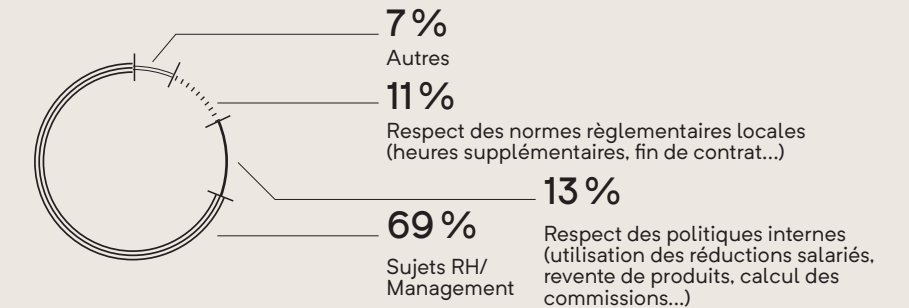
#### POUR ALLER PLUS LOIN

Document d'enregistrement universel 2019 :  
Chapitre 1. Kering en bref ;  
Chapitre 3. Le développement durable

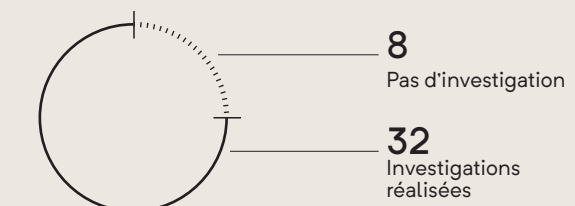
Code d'éthique

Site internet : Stratégie 2025

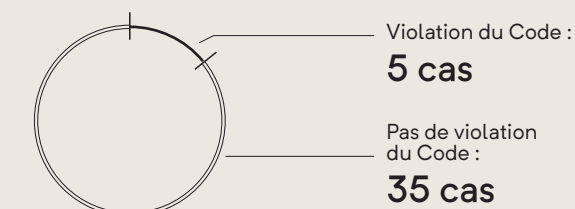
### MOTIFS DES ALLÉGATIONS DES 55 PLAINTES REÇUES EN 2019



### INVESTIGATIONS CONDUITES SUR LES 40 DOSSIERS INTÉGRALEMENT TRAITÉS EN 2019



### VIOLATIONS CONSTATÉES DU CODE D'ÉTHIQUE SUR LES 40 DOSSIERS INTÉGRALEMENT TRAITÉS EN 2019



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

Au cours de la dernière décennie, Kering a accompli une mutation stratégique fondamentale et occupe désormais une place de tout premier ordre parmi les principaux acteurs mondiaux du secteur du luxe. Kering poursuivra dans les années à venir le renforcement et la pérennisation de sa dynamique de croissance.

### PROMOUVOIR LA CROISSANCE ORGANIQUE

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

#### Une croissance supérieure au marché dans un secteur porteur

L'avenir du Luxe est structurellement prometteur et ouvre à Kering d'importants gisements de valeur. L'enjeu pour chacune de nos Maisons est de faire mieux que son marché dans tous les segments et catégories.

#### L'innovation produits

Stimulées par des directions artistiques renouvelées, nos Maisons bousculent les tendances. Soutenues par la force du Groupe, elles se positionnent dans de nouvelles catégories de produits, lancent en continu

de nouvelles idées et proposent une offre qui, en suscitant le désir, le rêve et l'émotion, répond aux attentes et aspirations de leurs clients.

#### L'efficacité commerciale

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

#### L'expérience client

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

#### L'approche omnicanale

Nous axons notre stratégie de

relation client sur la continuité entre tous les canaux de communication et de distribution pour une démarche intégrée : extension sélective des boutiques en propre, accords avec les distributeurs, travel retail, e-commerce, social media et communication digitale, dans une stratégie de maîtrise de toute la chaîne de valeur.

#### Compétences digitales, CRM et innovation

Le digital accélère et approfondit nos relations avec nos clients et permet d'offrir des expériences d'exception. De nombreux projets, portés par une Direction dédiée, sous la responsabilité du Chief Digital Officer, sont déployés pour instiller une culture d'innovation, accompagner la transformation digitale de Kering et conduire les activités e-commerce, CRM, data science et innovation tout en réfléchissant aux scénarios du futur en matière commerciale et de développement durable.

### CROISSANCE SOUTENUE

Exploiter tout le potentiel de la marque

Maintenir des niveaux de marge opérationnelle élevés

Forte génération de FCF, Capex à un niveau normatif

**GUCCI**  
**SAINT LAURENT**

### NOUVELLE PHASE DE CROISSANCE

Travail sur le capital de marque, l'offre de produits, les réseaux de distribution et la chaîne d'approvisionnement

Nécessité d'investissements à court terme

Fort levier opérationnel à moyen terme

**BOTTEGA VENETA**

UNE CULTURE FORTE AU CŒUR D'UN ENSEMBLE DE MAISONS COMPLÉMENTAIRES

### REPOSITIONNEMENT EN COURS

Optimisation de l'offre et de la distribution

Investissement sur le capital de marque

Redressement progressif de la rentabilité en cours

**GIRARD-PERREGAUX**  
**ULYSSE NARDIN**  
**BRIONI**

### MONTÉE EN PUISSANCE

Nombreux leviers : potentiel de marchés inexploités, expansion des réseaux de distribution et élargissement de l'offre de produits

Investissements Opex et Capex

Augmentation des marges à court et moyen terme

**ALEXANDER MCQUEEN**  
**BALENCIAGA**  
**BOUCHERON**  
**POMELLATO**  
**QEELIN**  
**KERING EYEWEAR**



**RENFORCER LES SYNERGIES ET DÉVELOPPER DES PLATEFORMES DE CROISSANCE**

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

**Mutualisation des moyens**

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

**Des expertises transverses**

Afin d'enrichir l'offre de ses marques, le Groupe mise sur

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

**Intégration verticale et efficacité opérationnelle**

Dès 2013, le Groupe a renforcé son positionnement en amont de la chaîne de valeur, avec notamment des acquisitions ciblées sécurisant ses approvisionnements en matières premières. Le Groupe adapte en permanence son modèle opérationnel pour tendre vers des structures opérationnelles encore plus modernes et flexibles. Le Groupe a ainsi initié une transformation relative aux systèmes informatiques,

à la supply chain et à la logistique pour s'adapter à sa nouvelle dimension et aux évolutions des attentes des clients.

**Excellence des talents**

Grâce à un cadre de ressources humaines ambitieux, intégré à l'échelle mondiale et fondé sur une mobilité accrue, Kering favorise la croissance de ses Maisons par le partage d'un réservoir de talents, d'expertises et d'excellence. Le Groupe accompagne ses collaborateurs dans l'expression de leur potentiel et de leur créativité, en développant leurs compétences et leur performance et en leur offrant les opportunités d'évolution auxquelles ils aspirent. Une attention particulière est portée à la promotion de la diversité, de la parité et de l'inclusion des talents. La Fondation Kering, qui combat les violences faites aux femmes, et Women in Motion, qui met en lumière la contribution des femmes à l'industrie cinématographique, renforcent l'engagement du Groupe en faveur des femmes.

# NOS OBJECTIFS DÉVELOPPEMENT DURABLE 2025

Être un Groupe de Luxe responsable, c'est façonner le Luxe de demain. Kering voit le changement comme une opportunité, une perspective positive pour sa croissance. Dans cette optique, le Groupe s'est fixé des objectifs ambitieux à horizon 2025<sup>1</sup>.

**CARE FOR THE PLANET  
PRÉSERVER LA PLANÈTE**

- Réduire de 40% l'EP&L (Environmental Profil and Loss Account)
- Réduire de 50% les émissions de CO<sub>2</sub> (Science-Based Targets)
- Assurer 100% de traçabilité des matières premières clés du Groupe
- Atteindre 100% de fournisseurs du Groupe en conformité avec les Kering Standards
- Définir et atteindre les standards les plus exigeants en matière de bien-être animal

**COLLABORATE WITH PEOPLE  
ENGAGER LES INDIVIDUS**

- Préserver la richesse de notre héritage
- Promouvoir la diversité et atteindre la parité hommes-femmes dans tous les métiers, fonctions et niveaux hiérarchiques du Groupe
- Garantir l'égalité salariale dans toutes les fonctions
- Devenir l'employeur de préférence dans le secteur du Luxe et développer des politiques progressistes en matière d'emploi

**CREATE NEW BUSINESS MODELS  
CRÉER DE NOUVEAUX BUSINESS MODELS**

- Imaginer des innovations de rupture afin de transformer les processus conventionnels du Luxe
- Explorer des solutions et technologies nouvelles pour promouvoir l'économie circulaire
- Soutenir les générations futures au sein du secteur du Luxe

	2019	2018 RETRAITÉ IFRS 16 <sup>1</sup>	VARIATION	2018 PUBLIÉ
Chiffre d'affaires (en M€)	15 884	13 665	16,2 %	13 665
EBITDA (en M€)	6 024	5 093	18,3 %	4 436
Résultat opérationnel courant (en M€)	4 778	3 995	19,6 %	3 944
Taux de marge opérationnelle courante (en % du chiffre d'affaires)	30,1%	29,2 %	+0,9 pt	28,9%
Résultat net part du Groupe (en M€)	2 309	3 688	-37,4 %	3 715
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants (en M€) <sup>2</sup>	3 212	2 790	15,1 %	2 817
Investissements opérationnels bruts (en M€) <sup>3</sup>	956	828	15,4 %	828
Cash-flow libre opérationnel (en M€) <sup>4</sup>	1 521	3 551	-57,2 %	2 955
Endettement financier net (en M€) <sup>5</sup>	2 812	-	-	1 711

	2019	2018	VARIATION
Taux de collaborateurs en CDI	93,0 %	92,5 %	+0,5 pt
dont taux de collaborateurs à temps plein	93,0 %	91,8 %	+1,2 pt
Taux de collaborateurs ayant suivi une formation	82,5 %	58,1 %	+24,4 pts
Taux de femmes managers	55,1 %	50,5 %	+4,6 pts
Score au DJSI World	81/100 Silver Class	80/100 Silver Class	+1 pt
Score CDP Climate	A	A	Maintien dans la A-list
Global 100 de Corporate Knights	23 <sup>e</sup> /100 #1 Apparel	2 <sup>e</sup> /100 #1 Apparel	-21 places

	2018	2015	VARIATION
Intensité EP&L (€EP&L/K€ de chiffre d'affaires)	38 €	44 €	-14 %

<sup>1</sup> Suite à la première application de la norme IFRS 16 en 2019, les données 2018 ont été retraitées afin de présenter des données comparables. Voir Note 4 des comptes consolidés au 31 décembre 2019, disponible dans le Document d'enregistrement universel 2019 en page 312.

<sup>2</sup> Le Résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants 2019 n'inclut pas la charge d'impôt exceptionnelle liée à l'accord fiscal en Italie. Voir Notes 12.1.1. et 14.2 des comptes consolidés au 31 décembre 2019, disponibles dans le Document d'enregistrement universel 2019 respectivement en pages 325 et 329.

<sup>3</sup> Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

<sup>4</sup> Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles – acquisitions nettes d'immobilisations corporelles et incorporelles. Voir définition en page 290 du Document d'enregistrement universel 2019.

<sup>5</sup> Voir définition en page 290 du Document d'enregistrement universel 2019.

## Performance

En 2019, Kering a réalisé une nouvelle année de croissance forte et rentable.

Entretien croisé avec Marie-Claire Daveu  
et Jean-Marc Duplaix – p. 30  
Performance globale – p. 34  
Nos capitaux – p. 44  
Notre gouvernance – p. 50

# ENTRETIEN CROISÉ ENTRE MARIE-CLAIRE DAVEU & JEAN-MARC DUPLAIX



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

## **Constatez-vous une évolution dans les attentes et questionnements des investisseurs sur la performance intégrée de Kering ?**

**Marie-Claire Daveu** – Le développement durable est un levier de création de valeur globale, qui répond à un intérêt croissant des investisseurs et analystes, ISR (Investissement Socialement Responsable) ou non. Nous le mesurons notamment à travers la très nette montée en puissance des questions et sollicitations des agences de notation, ONG et fonds, qui ont presque triplé au cours des 24 derniers mois, ainsi qu'à la convergence, de plus en plus forte, entre performances financière et extra-financière. Notre démarche

intégrée est très importante car elle permet une approche globale de la création de valeur, offrant une représentation plus précise des enjeux auxquels est confrontée l'entreprise ainsi que des risques susceptibles d'affecter nos activités. Cela nous permet de mieux les anticiper et d'intégrer leur maîtrise tout au long de notre chaîne de valeur.

**Jean-Marc Duplaix** – Cette convergence entre le financier et l'extra-financier, nous la vivons dans nos équipes, cela crée beaucoup d'interactions entre nos deux directions et bien sûr au-delà, avec les Maisons du Groupe. Nous avons travaillé ensemble pour conduire notre premier roadshow ESG, réalisé avec le concours et la présence de Sophie L'Hélias, Administratrice référente indépendante du Groupe. Cet exercice – que nous comptons renouveler – visait autant à répondre aux questionnements des investisseurs qu'à les sensibiliser



**Jean-Marc Duplaix**, Directeur financier

et les convaincre de la pertinence de notre vision du Luxe moderne et audacieux qui est au cœur de notre stratégie. Les financiers ont un rôle aujourd'hui essentiel à jouer pour orienter les sphères privées et publiques vers des comportements de plus en plus vertueux. C'est un levier clé de différenciation pour Kering.

## **Comment le Groupe conjugue-t-il performances économiques, responsabilité sociale et enjeux environnementaux ?**

**JMD** – Depuis son entrée dans le secteur en 1999, Kering a complètement transformé son modèle d'affaires : d'un conglomérat diversifié, le Groupe est devenu pure player du Luxe. Au cours de cette période, nous avons également transformé nos pratiques, en renforçant l'intégration du développement durable à toutes les étapes de notre chaîne de valeur, jusque dans la stratégie de développement des Maisons, à l'image de Gucci



# «Nous avons transformé nos pratiques, en renforçant l'intégration du développement durable à toutes les étapes de notre chaîne de valeur, jusque dans la stratégie de développement des Maisons.»

Jean-Marc Duplaix

ArtLab, qui intègre la durabilité aux processus de création et de production. Cette approche stimule la créativité et contribue à réduire les coûts – par exemple, la consommation d'énergie et d'eau. Mais surtout, au-delà d'un engagement, le développement durable est inhérent à la qualité des produits que nous proposons à nos clients, et en particulier à la manière dont les matières premières qui les composent sont produites et sourcées. C'est non seulement un enjeu d'éthique et de réputation, mais également un impératif économique et business pour nous, afin de sécuriser leur approvisionnement.

**MCD** – Chacun connaît les grands enjeux du XXI<sup>e</sup> siècle, le changement climatique, la perte de biodiversité, la raréfaction des ressources naturelles en même temps qu'une population mondiale qui croît, donc une demande qui augmente. Les matières que nous utilisons dans nos métiers (cuirs, peaux précieuses, or,

coton...) proviennent du milieu naturel, de l'agriculture et de l'élevage essentiellement., Leur préservation est donc cruciale pour notre pérennité : pas de matières premières de qualité pour nos filières sans préservation des éco-systèmes qui les abritent. Il est impératif de bâtir un modèle plus éco-efficace. On n'imagine pas aujourd'hui un produit de luxe qui détruirait la biodiversité. On n'imagine pas non plus un produit de luxe qui ne serait pas fabriqué dans des conditions sociales respectueuses des droits humains et des libertés de chacun. Nous travaillons en continu avec nos fournisseurs pour que 100% répondent d'ici 2025 aux standards très exigeants définis par le Groupe en matière de conditions de travail, de réduction de l'empreinte environnementale, de traçabilité, de bien-être animal et d'utilisation des produits chimiques. Aujourd'hui, ce taux atteint déjà 68%, c'est très encourageant mais il reste

beaucoup à faire, notamment en innovant.

## Voyez-vous de nouveaux enjeux pour Kering en matière de transparence et de leadership ?

**JMD** – Notre modèle d'affaires est solide et robuste, notre croissance en 2019 a été forte et rentable et même si la crise que nous traversons depuis début 2020 est inédite, nous sommes confiants pour le futur car nous avons déjà démontré par le passé notre formidable capacité d'adaptation, d'agilité et de ténacité. Et nous sommes également parfaitement conscients, et depuis longtemps déjà, de l'interdépendance entre les 3 piliers que constituent l'économie, la responsabilité sociale et le respect de l'environnement. Le dialogue avec les investisseurs a confirmé la nécessité pour Kering d'être toujours plus transparent sur sa performance et les différents indicateurs pour la mesurer, à l'instar de l'EP&L. Alors que la

comptabilité extra-financière tend à se normaliser de plus en plus, à l'image des travaux en cours au niveau européen ou américain, il semble aujourd'hui essentiel que les entreprises développent et adoptent ce type d'indicateurs et d'outils qui intègrent pleinement les perspectives long terme pour éclairer les décisions d'allocation des capitaux.

**MCD** – Cette volonté de transparence est la raison pour laquelle nous avons publié, début 2020, un premier rapport d'avancement au regard de nos objectifs Développement durable 2025. En plus de répondre aux attentes croissantes de nos parties prenantes, cela assure également le maintien d'une

dynamique forte en interne. Notre secteur, le Luxe, est singulier. Il doit non seulement être à la pointe des tendances, mais aussi exemplaire, c'est ce à quoi nous travaillons au quotidien. La stratégie de Kering est d'y être en pointe, leader. Mais c'est également notre responsabilité de leader d'ouvrir la voie pour faire évoluer les pratiques et les mentalités et embarquer l'ensemble des acteurs vers un changement de modèle. C'est pour cette raison que nous partageons en open source nos méthodologies et nos avancées, qu'il s'agisse de l'EP&L ou de nos Standards en matière d'approvisionnement et de process de fabrication. C'est aussi bien sûr la raison d'être du Fashion Pact, coalition mondiale formée sous l'impulsion du Président

de la République française Emmanuel Macron et de François-Henri Pinault, PDG de Kering, et récemment présentée au G7.

J'ajouterais que la crise que nous traversons montre que nous – citoyens, entreprises, acteurs de la société civile – savons nous mobiliser et déployer des solutions de rupture, dans l'urgence. Alors que nous commençons à envisager « l'après » et malgré toutes les incertitudes, c'est une opportunité inattendue de repenser notre modèle et nos pratiques, à l'échelle individuelle et collective. Et pour Kering d'aller encore plus loin et d'innover encore davantage pour façonner le Luxe de demain.

# «Notre secteur, le Luxe, est singulier. Il doit non seulement être à la pointe des tendances, mais aussi exemplaire, c'est ce à quoi nous travaillons au quotidien.»

Marie-Claire Daveu

## UNE TRAJECTOIRE DE CROISSANCE SOUTENUE : UNE NOUVELLE ANNÉE DE CROISSANCE FORTE ET RENTABLE

Nous exprimons à chaque étape de notre chaîne de valeur notre vision d'un Luxe moderne et audacieux qui, conjuguée à une exécution de tout premier ordre, nous a permis de croître plus fortement que nos pairs et de délivrer d'excellentes performances opérationnelles et financières en 2019. Cette année encore Kering a démontré la pertinence de son modèle multimarque, captant la croissance du marché du Luxe sur ses différents segments, géographies et consommateurs.

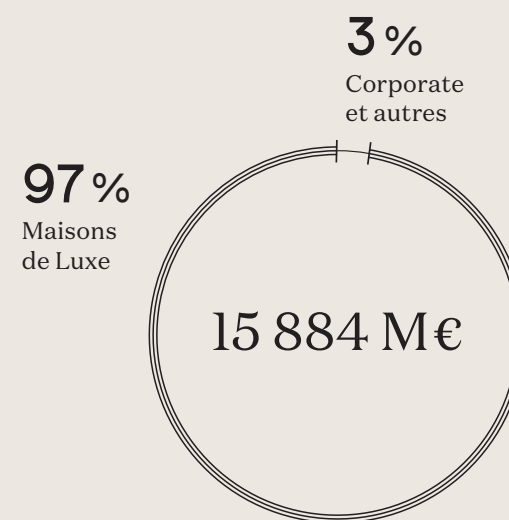
En 2019, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 15,9 milliards d'euros, en hausse de 13,3% en comparable par rapport à 2018<sup>1</sup>. Son résultat opérationnel courant augmente fortement et s'élève à 4,8 milliards d'euros. Sa marge opérationnelle courante a, pour la première fois, franchi la barre des 30%. Ces excellents résultats sont le fruit de la force de son modèle, du talent et de l'implication de ses 38 000 collaborateurs, de sa solide discipline financière et de la puissance créative de ses Maisons.

Kering a poursuivi la mise en œuvre de sa vision et de sa stratégie selon deux lignes directrices :

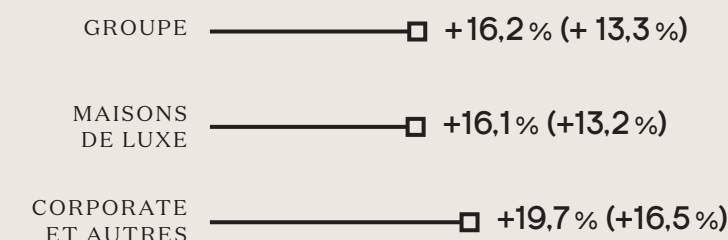
- Promouvoir la création de valeur sur le long terme, mêlant audace et imagination, créativité et prise de risque appropriée, capacité d'adaptation et réactivité
- Accroître le potentiel de chaque Maison, en donnant la priorité à la croissance organique et à la génération de cash-flow opérationnel.

Kering conserve ses priorités financières inchangées, visant à optimiser le retour sur capitaux employés, en travaillant à la fois sur les facteurs permettant de soutenir la rentabilité, et sur une gestion rigoureuse des capitaux alloués.

### RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2019

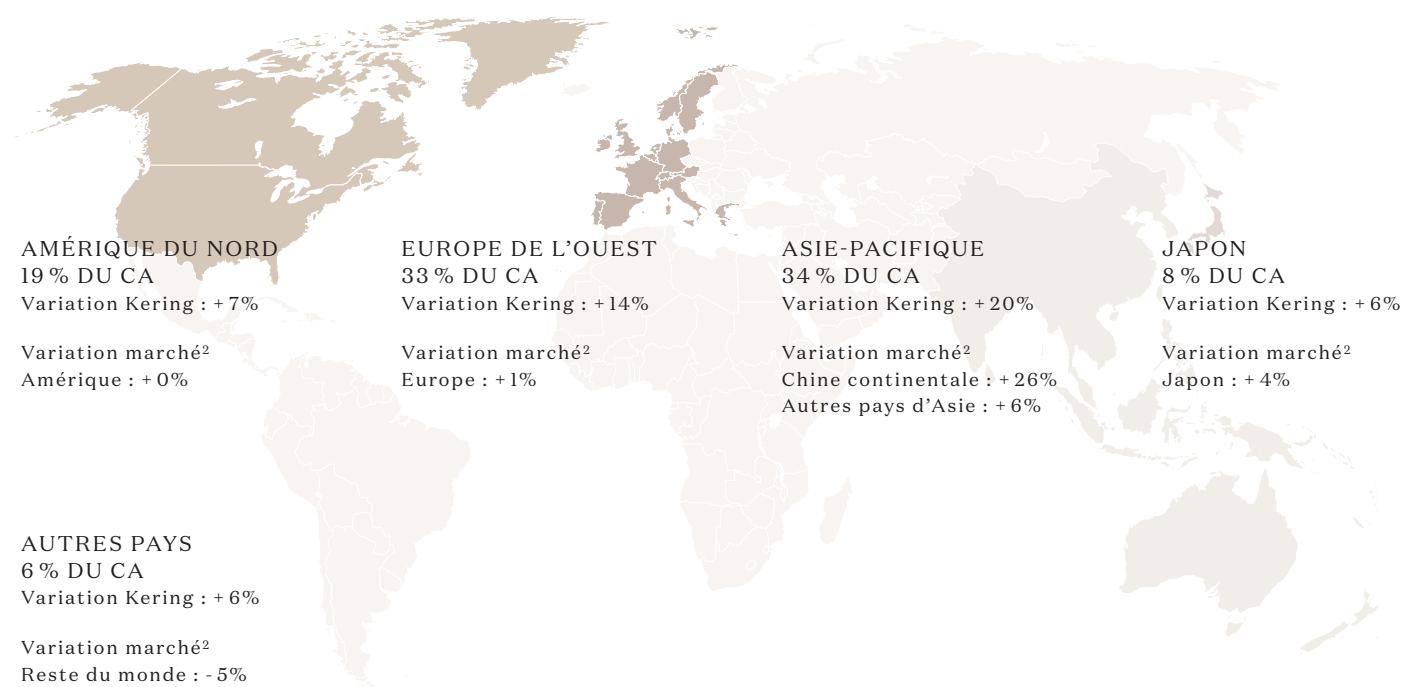


### ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN PUBLIÉ (ET EN COMPARABLE<sup>1</sup>) 2019 VS 2018, EN %



1. Chiffre d'affaires en comparable défini en page 290 du Document d'enregistrement universel 2019.

### RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES (CA) ET VARIATION EN COMPARABLE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE 2019 VS 2018



2. Source : Les données sur la variation annuelle du marché mondial du Luxe sont issues de l'étude « Bain Luxury Study — Altgamma Worldwide Market Monitor », publiée en novembre 2019 et présentent la variation annuelle à taux de change comparables.

#### POUR ALLER PLUS LOIN

Document d'enregistrement universel 2019 :  
Chapitre 3. Le développement durable :  
Chapitre 5. Éléments financiers

1. À périmètre et taux de change comparables

### Croissance organique

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

En 2019, la création de plus de 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires et de près de 1 milliard d'euros de résultat opérationnel courant supplémentaires est exclusivement le résultat de la croissance organique exceptionnelle de nos Maisons et du levier opérationnel associé :

- Croissance de 13,2% en comparable du chiffre d'affaires des Maisons de Luxe, soutenue par une hausse de 14,0% dans le réseau de distribution en propre (78% des ventes), tirée par Gucci, Saint Laurent, Balenciaga et Alexander McQueen, incluant une très forte progression des ventes en ligne (+23% sur l'année) et au sein du réseau Wholesale en augmentation de 10,4%;

- Performances remarquables sur des bases de comparaison exceptionnellement élevées de Gucci (13,3% de progression du chiffre d'affaires en comparable)

qui entre 2016 et 2019 a plus que doublé ses ventes et Saint Laurent (14,4% en comparable);

- Excellente performance des autres Maisons (17,8% en comparable), portée par Balenciaga et Alexander McQueen, dont l'activité a été extrêmement soutenue tout au long de l'année confirmant ainsi leur statut de moteur de croissance.

### Synergies et plateformes de croissance

Kering est structuré et organisé pour apporter plus d'expertise, de valeur et de soutien opérationnel à chacune de ses Maisons. Exemple réussi d'intégration, Kering Eyewear a enregistré une croissance de 18,2% en comparable, tirée notamment par le dynamisme des licences Gucci et Saint Laurent et la reprise de la licence Balenciaga. Sa contribution nette au chiffre d'affaires de Kering s'élève ainsi à 474 millions d'euros.

Indissociables de nos performances économiques, nos réalisations extra-financières résultent de notre

volonté de protéger le futur de notre industrie et des communautés avec lesquelles nous interagissons :

- Lancement du Fashion Pact, large coalition de plus de 250 marques du secteur de la mode et du textile réunies sous l'impulsion de François-Henri Pinault, engagées sur des objectifs concrets pour enrayer le changement climatique, restaurer la biodiversité et protéger les océans;

- Amélioration des scores obtenus dans les évaluations et indices ISR (Investissement Socialement Responsable), et notamment première position du secteur dans le classement «Global 100» de Corporate Knights 2019 et maintien pour la troisième année consécutive dans la Climate A-list du CDP;

- Baisse de 14% de l'intensité des impacts environnementaux (€ EP&L /K€ CA) sur la période 2015-2018.

# TABLEAU DE PILOTAGE DE LA STRATEGIE DEVELOPPEMENT DURABLE

Ce tableau de pilotage présente l'avancement de Kering à fin 2019 au regard des trois piliers de sa stratégie Développement durable à horizon 2025. Présentée en page 27 de ce rapport, cette stratégie et les objectifs associés sont détaillés dans le Document d'enregistrement universel de Kering 2019, pages 72 à 77. À travers chaque axe, Kering contribue à l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies.



ODD 1  
Pas de pauvreté



ODD 3  
Bonne santé et bien-être



ODD 4  
Éducation de qualité



ODD 5  
Égalité entre les sexes



ODD 6  
Eau propre et assainissement



ODD 8  
Travail décent et croissance économique



ODD 12  
Consommation et production responsables



ODD 13  
Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques



ODD 14  
Vie aquatique



ODD 15  
Vie terrestre



ODD 16  
Paix, justice et institutions efficaces



ODD 17  
Renforcer les moyens pour l'obtention des objectifs



# CARE FOR THE PLANET

## PRÉSERVER LA PLANÈTE

### OBJECTIFS 2025

-50% émissions CO<sub>2</sub> et limites planétaires

-40% EP&L




Mise en œuvre des Kering Standards

Design durable et traçabilité

Materials Innovation Labs

Compensation carbone

### ODD CONCERNÉS


-  13 — MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES
-  14 — VIE AQUATIQUE
-  17 — RENFORCER LES MOYENS POUR L'OBTENTION DES OBJECTIFS

-  6 — EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT
-  12 — CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES
-  13 — MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES
-  15 — VIE TERRESTRE

-  6 — EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT
-  12 — CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES
-  13 — MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES
-  15 — VIE TERRESTRE
-  16 — PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES

-  12 — CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES
-  15 — VIE TERRESTRE

-  12 — CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES

-  13 — MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES
-  15 — VIE TERRESTRE

### RÉSULTATS 2019

Notre intensité carbone atteint 20,4 tCO<sub>2</sub> / M€ de marge brute

84,8% de notre électricité est verte, contribuant à la baisse de 67,4% des émissions de CO<sub>2</sub> associées aux consommations énergétiques depuis 2015

Notre intensité EP&L<sup>2</sup> atteint 37,64 €EP&L / k€ de chiffre d'affaires

68% de nos matières premières clés sont alignées avec nos Kering Standards

La traçabilité est atteinte pour 88% de nos matières premières clés<sup>3</sup>

4 400+ employés à travers le monde formés via l'e-learning sur les Kering Standards

3 800 matériaux dans notre Materials Innovation Library (MIL)

2,4 millions tCO<sub>2</sub> compensées en 2019 au titre de 2018

### PERFORMANCE<sup>1</sup>

### RÉALISATIONS MAJEURES

↗ - 49,9% d'intensité carbone

+59,4 pts d'électricité verte

-100,2 kWh/m<sup>2</sup> (-24,2%) en boutique

Fashion Pact : 63 entreprises mondiales leaders de la mode et du textile, soit 250+ marques, engagée sur le climat, la biodiversité et les océans

→ -14% depuis 2015

Lancement d'une étude globale sur l'impact EP&L des phases d'usage et fin de vie de nos produits

Kering signe le premier partenariat d'une entreprise du secteur privé avec la plateforme IPBES pour la biodiversité

→ +1 pt d'alignement avec les Kering Standards depuis 2017

→ + 3 pts en traçabilité depuis 2017

Lancement mondial de l'e-learning sur les Kering Standards

Publication des Standards Kering de Bien-être Animal

Élaboration des lignes directrices *Green Fashion Shows*

→ +83 projets implémentés dans nos produits depuis 2015

Lancement du Sustainable Innovation Lab dédié aux Montres et à la Joaillerie en février 2020

↗ Neutralité carbone (sur l'ensemble des Scopes 1,2,3 de nos opérations et supply chains)

#### Clé de lecture de la performance

- ↗ Résultats au - delà de la performance attendue à date
- Résultats en ligne avec la performance attendue à date
- ↘ Résultats en - deçà de la performance attendue à date















1. Évaluation de la performance à date par rapport à l'objectif poursuivi pour 2025.

2. Données 2018.

3. Basé sur nos Kering Standards.

# COLLABORATE WITH PEOPLE

## ENGAGER LES INDIVIDUS

OBJECTIFS 2025	ODD CONCERNÉS	RÉSULTATS 2019	PERFORMANCE <sup>1</sup>	RÉALISATIONS MAJEURES
Préservation des savoir-faire	 4 — ÉDUCATION DE QUALITÉ  8 — TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	Plus de 480 experts formés via les 20+ programmes d'artisanat d'excellence en haute couture, Horlogerie & Joaillerie	→	École de l'Amour Gucci, Institut Saint Laurent Couture, Pomellato Virtuosi avec la Scuola Galdus...
Communautés locales	 1 — PAS DE PAUVRETÉ  8 — TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	Plus de 10 programmes internationaux actifs sur nos matières premières clés	→	Reforestation des sites des mines d'or en Guyane française, The Golden Line au Ghana, Gobi Desert Cashmere, Rare..
Evaluation et ODD	 8 — TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE  17 — RENFORCER LES MOYENS POUR L'OBTENTION DES OBJECTIFS	Nous avons réalisé 3 441 audits fournisseurs, représentant 56% de nos fournisseurs	→	+42% d'audits depuis 2015  Mapping des Objectifs de Développement Durable de l'ONU sur notre analyse de matérialité et notre chaîne de valeur
Partenariats écoles et universités	 4 — ÉDUCATION DE QUALITÉ  17 — RENFORCER LES MOYENS POUR L'OBTENTION DES OBJECTIFS	Partenariats clés avec des universités leaders : IFM, Parsons, Tsinghua, LCF...  17 844 participants au MOOC «Sustainability and Luxury Fashion»	↗	Création en 2019 de la Chaire IFM – Kering en développement durable  Plus de 33 500 participants cumulés depuis le lancement du MOOC en 2018 - Lancement du MOOC en Chine
Politiques progressistes	 3 — BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE  5 — ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES	Politique globale de parentalité lancée en 2017, Baby Leave actif depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2020  Politique globale de Santé & Sécurité lancée en 2019	↗	100% d'employés couverts dans le monde par les politiques mises en place
Inclusion et parité	 5 — ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES	63% d'employées, 55% de femmes managers,  60% de femmes au Conseil d'administration  94,4% des salariés du Groupe dans le monde ont suivi la formation annuelle Éthique & Compliance	↗	Part des femmes au Conseil d'administration passée de 10% à 60% en 10 ans  Nomination d'une Directrice de la Diversité, de l'Inclusion et des Talents de Kering en 2019
Parcours de carrière	 4 — ÉDUCATION DE QUALITÉ	82,5% des employés ont bénéficié de formation : 516 605 heures de formation dispensées à 31 410 employés, soit en moyenne 16,4 h / employé	↗	Plateforme digitale interne mondiale «Kering Campus» lancée en 2018
Employeur de préférence	 4 — ÉDUCATION DE QUALITÉ  8 — TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	Taux de participation de 82% à l'enquête d'opinion interne, avec un taux d'engagement de 83% en 2019	↗	En 2019, mises à jour hebdomadaires sur la plateforme digitale Groupe des postes ouverts pour la mobilité interne

### Clé de lecture de la performance

- ↗ Résultats au - delà de la performance attendue à date
- Résultats en ligne avec la performance attendue à date
- ↘ Résultats en - deçà de la performance attendue à date

1. Évaluation de la performance à date par rapport à l'objectif poursuivi pour 2025.

# CREATE NEW BUSINESS MODELS

## CRÉER DE NOUVEAUX BUSINESS MODELS

### OBJECTIFS 2025

Innovations  
de rupture

Économie  
circulaire

Achats  
durables

Stimuler  
l'innovation

Young Leaders  
Advisory Group

### ODD CONCERNÉS

12 — CONSOMMATION  
ET PRODUCTION  
RESPONSABLES

12 — CONSOMMATION  
ET PRODUCTION  
RESPONSABLES

12 — CONSOMMATION  
ET PRODUCTION  
RESPONSABLES

12 — CONSOMMATION  
ET PRODUCTION  
RESPONSABLES

17 — RENFORCER LES  
MOYENS POUR L'OBTENTION  
DES OBJECTIFS

### RÉSULTATS 2019

24% du cuir que nous achetons  
est metal-free

Dialogue engagé avec  
72% des startups à fort  
potentiel sélectionnées parmi  
les 2 000+ identifiées

Premier calcul du Kering Materials  
Circularity Index : 39% de nos  
matières premières avec un potentiel  
de circularité sont sourcées  
circulairement

Plateformes et coordinations  
internes dédiées à l'achat d'or, de  
coton, de cachemire, de soie...

100% de l'or des Maisons Montres &  
Joaillerie acheté via la *Kering Ethical  
Gold Platform*

106 experts du business et du  
développement durable réunis lors  
de la conférence interne annuelle  
*Future of Luxury* 2019 du réseau  
Développement durable du Groupe

En cours de constitution

### PERFOR- MANCE<sup>1</sup>



### RÉALISATIONS MAJEURES

Partenariat Plug and Play étendu  
à la Chine

Premier K Generation Award tenu  
à Shanghai

Premier Hackathon pour un Luxe  
Durable

Kering soutient les initiatives  
*Make Fashion Circular* et *Circular  
Fibres Initiative* de la Fondation  
Ellen McArthur

+15 pts de soie et +28 pts de coton  
achetés via les plateformes dédiées  
depuis leur création

+73% de participants depuis 2015

Direction Innovation Groupe dédiée  
pilotee par un membre du ComEx  
depuis 2016, mise en place d'un  
Comité Innovation en 2018

Kering entreprise leader de  
l'accélérateur sectoriel  
*Plug and Play - Fashion For Good*

#### Clé de lecture de la performance

- ↗ Résultats au - delà de la performance attendue à date
- Résultats en ligne avec la performance attendue à date
- ↘ Résultats en - deçà de la performance attendue à date

1. Évaluation de la performance à date par rapport à l'objectif poursuivi pour 2025.

# NOS CAPITAUX

Fruit d'une haute exigence de qualité, le produit de Luxe échappe à l'éphémère. Cette durabilité tient tant à l'excellence du produit, de sa création et de ses matériaux qu'à l'intégration systématique des considérations environnementales, sociales et sociétales tout au long de la chaîne de valeur. Au-delà, à travers la protection des traditions et savoir-faire, Kering pérennise des ressources humaines et économiques essentielles à ses activités et conforte ainsi sa capacité à créer de la valeur sur le long terme.

Cette démarche d'exemplarité, fondement du Luxe moderne de Kering, est au cœur de la pérennité du Groupe et contribue à préserver l'image de nos Maisons.

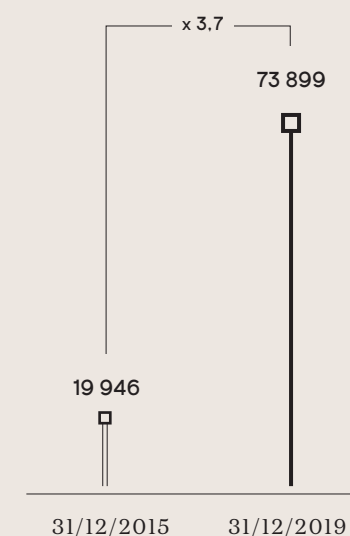
Comprendre notre dépendance et notre impact sur l'ensemble des ressources et capitaux nécessaires à notre activité est une condition sine qua none de notre succès. Notre business model nous permet d'optimiser et d'exploiter de manière responsable tout le potentiel des différents capitaux que nous employons – capital financier, manufacturier, naturel, humain, social et relationnel et intellectuel –,

au service d'une dynamique de croissance saine, équilibrée et rentable.

Si chacun de ces capitaux est mobilisé au travers des cinq étapes clés de notre chaîne de valeur, trois capitaux transcendent l'ensemble de cette chaîne et mettent en lumière la création de valeur globale sur des enjeux essentiels pour le Groupe : le capital financier, le capital humain et le capital naturel.

## CAPITALISATION BOURSIÈRE DU GROUPE

En millions d'euros



### POUR ALLER PLUS LOIN

Document d'enregistrement  
universel 2019 : Chapitre 5.  
Éléments financiers

## CAPITAL FINANCIER

La capacité de Kering à générer une croissance saine, équilibrée et rentable lui procure les ressources nécessaires pour investir de manière optimale dans la croissance organique de toutes ses Maisons, en tenant compte à la fois du métabolisme de chacune d'elles, de leurs degrés de maturité respectifs, et des besoins de l'ensemble du Groupe – et donc de créer de la valeur pour ses actionnaires.

Attentif aux responsabilités qui lui incombent en tant que gestionnaire des capitaux qui lui sont confiés, Kering met en place une discipline financière stricte visant à générer un cash-flow solide, améliorer le retour sur capitaux employés, optimiser la structure de son bilan, et rémunérer ses actionnaires,

tout en préservant les intérêts de toutes ses autres parties prenantes<sup>1</sup>.

Grâce à ces compétences établies et reconnues, Kering est en mesure d'attirer les capitaux financiers lui permettant de financer sa croissance à long terme.

	2015 <sup>2</sup>	2019	VARIATION
Chiffre d'affaires (en M€)	7 660	15 884	x2,1 +20% TCAM
Résultat opérationnel courant (en M€)	1 528	4 778	x3,1 +33% TCAM
Marge opérationnelle courante	19,9%	30,1%	> +10 pts

1. Voir encadré en p.2.

2. Données 2015 ajustées au périmètre de 2019.

## CAPITAL HUMAIN

Imagination, audace et excellence des savoir-faire sont les clés du succès de Kering. C'est avec ses collaborateurs et partenaires – artisans, fournisseurs, ... – que le Groupe et ses Maisons redéfinissent un Luxe résolument moderne, durable et influent. Encourager la créativité, développer les talents, promouvoir la diversité et assurer le respect des droits humains dans une approche inclusive constituent des priorités pour le Groupe afin de préserver la richesse de son capital humain.

Kering veille à offrir un environnement de travail ouvert, éclectique et stimulant, où chacun peut oser exprimer pleinement son potentiel et constamment développer ses compétences, grâce à une offre de formation riche et en constant renouvellement. L'enquête d'opinion interne déployée par Kering en 2019 l'a pleinement montré : avec près de 82 % de participants, 91% des répondants déclarent être fiers de travailler pour Kering ou l'une de ses Maisons.

Riche de ses 38 000 collaborateurs, Kering a une conviction : promouvoir la diversité est source de créativité, de richesse et d'intelligence collective. La nomination en 2019 d'une Directrice de la Diversité, de l'Inclusion et des Talents marque une nouvelle étape dans l'action déterminée du Groupe et

réaffirme fortement la culture d'égalité des chances du Groupe. Pour devenir un employeur de préférence, Kering poursuit le déploiement de politiques progressistes, à l'instar de sa politique Parentalité et du Baby Leave qui offre depuis début 2020 un congé de 14 semaines à tout nouveau parent dans le monde.

Kering place le respect des droits humains et des libertés fondamentales de ses collaborateurs et de toutes les personnes qui travaillent dans ses chaînes d'approvisionnement au cœur de ses préoccupations, en s'appuyant sur un ensemble de principes, de valeurs et de référentiels dont le Code d'éthique constitue la pierre angulaire.

L'engagement de Kering en matière de droits humains s'exprime aussi à travers

la Fondation Kering, engagée dans la lutte contre les violences faites aux femmes. Dans les six pays où elle mène ses actions – Chine, Etats-Unis, France, Italie, Mexique et Royaume-Uni – et en soutien à des associations locales et des entrepreneurs sociaux, la Fondation articule son action autour de trois axes : soutenir les victimes de violence en apportant des services sur mesure, prévenir les violences en travaillant avec les jeunes générations et plus particulièrement les garçons et les jeunes hommes, mobiliser le plus grand nombre au travers de campagnes visant à faire évoluer les comportements.

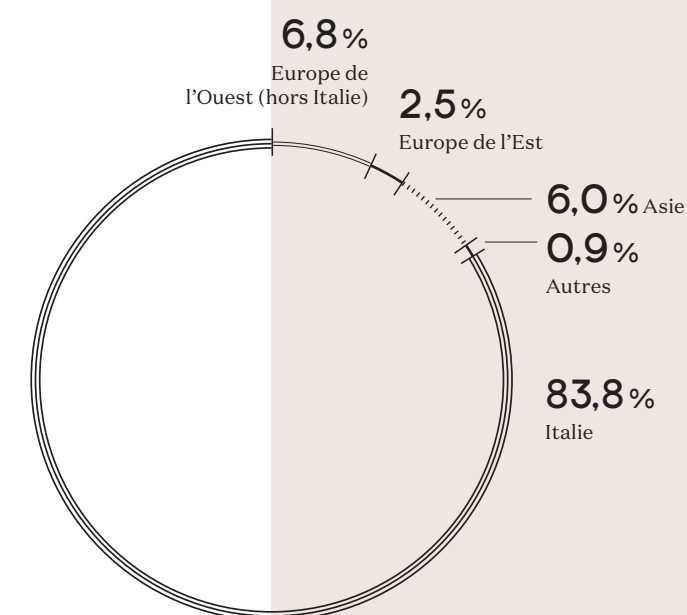
L'ensemble de ces actions crée continuellement les conditions de la confiance entre Kering, ses collaborateurs et l'ensemble de ses parties prenantes.

# LA PROTECTION DES DROITS HUMAINS

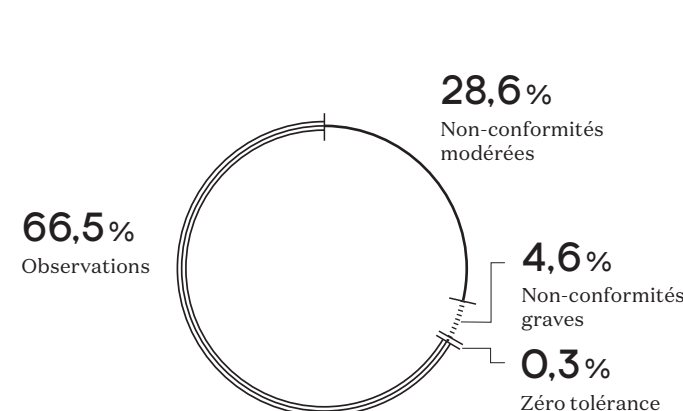
**4 Maisons engagées aux côtés de Kering et de ses partenaires la Camera Nazionale della Moda Italiana et Valore D pour développer les talents féminins dans les chaînes d'approvisionnement du Luxe italien**

**2 Maisons certifiées SA8000 sur l'ensemble de leurs activités**

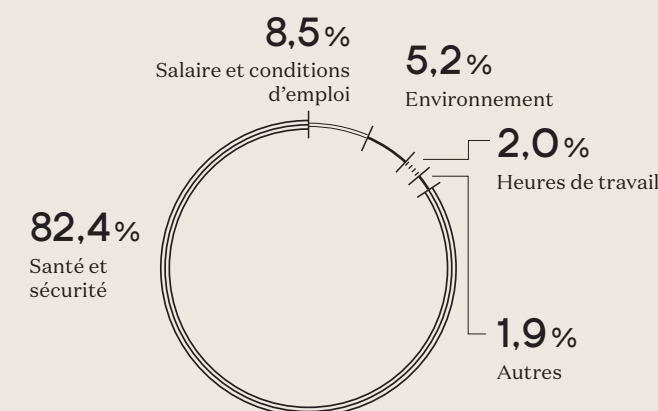
Le respect des droits humains est un axe central et constant de l'identité de Kering. La lutte contre le travail des enfants, le travail forcé, la traite des êtres humains et l'exploitation des plus vulnérables mobilise toute l'énergie et la vigilance du Groupe. Kering s'implique également dans de nombreuses initiatives internationales pour la promotion des droits humains en particulier dans les chaînes d'approvisionnement comme la Sustainable Apparel Coalition, le Social and Labor Convergence Project ou encore la Global Business Coalition Against Human Trafficking et mène de nombreux audits sociaux auprès de ses milliers de fournisseurs et prestataires.



RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES FOURNISSEURS



RÉPARTITION DE LA SÉVÉRITÉ DES ANOMALIES CONSTATÉES AU SEIN DU GROUPE KERING AU 31/12/2019



RÉPARTITION PAR THÈME DU TOP 5 DES ANOMALIES CONSTATÉES (HORS OBSERVATIONS) AU 31/12/2019



## CAPITAL NATUREL

Les produits des Maisons de Kering et l'exigence de perfection qui y est associée rendent le Groupe largement dépendant en matières premières d'origine naturelle (laine, cachemire, cuir, coton, soie, etc.) dont la qualité et la disponibilité peuvent être mises en péril par le changement climatique ou la perte en biodiversité. En intégrant le développement durable au cœur de sa stratégie d'entreprise et de son business model, Kering est plus que jamais attentif à son impact sur la planète et veille à préserver son capital naturel. Il assure ainsi la pérennité de l'activité du Groupe dans le respect des limites de la planète.

Pierre angulaire de sa démarche environnementale, le Compte de Résultat Environnemental – EP&L – permet au Groupe d'évaluer les impacts de ses propres opérations et de ses chaînes d'approvisionnement sur le capital naturel, en leur attribuant une valeur monétaire. La part prépondérante des chaînes d'approvisionnement du Groupe – 89% des impacts, dont 74% sont attribués à la production et à la première transformation des matières premières –, conforte la pertinence de la feuille de route de Kering en matière de stratégie environnementale et guide la recherche d'innovations de rupture tant sur les matières premières que sur les procédés de fabrication.

L'ambition à horizon 2025 de réduire son EP&L de 40% se traduit tout particulièrement

dans les Kering Standards, qui donnent à l'ensemble des Maisons du Groupe et à ses fournisseurs les lignes directrices essentielles pour réduire l'empreinte environnementale du Groupe.

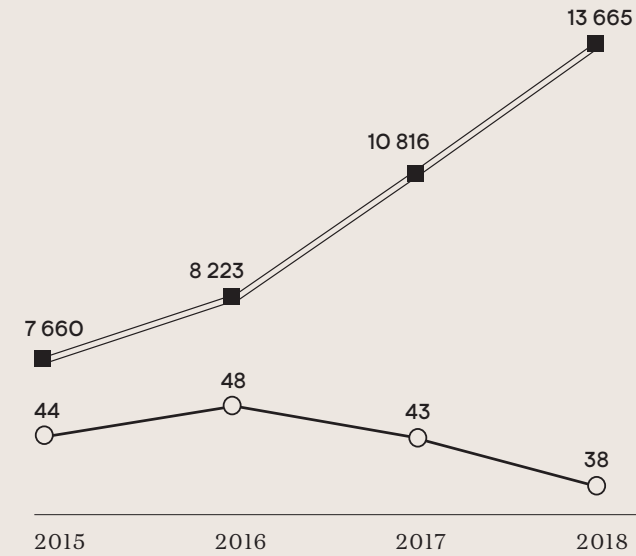
Fidèle à son engagement de transparence, Kering a publié les résultats en 2019 de son EP&L 2018. L'impact environnemental de 514 millions d'euros marque une progression de près de 12% en pro forma par rapport à 2017. Cette évolution est à mettre en perspective avec la très forte croissance organique du Groupe. L'intensité EP&L enregistre en effet une diminution continue depuis 2015 et s'inscrit dans la trajectoire de réduction définie par Kering avec une diminution de 14% entre 2015 et 2018.

Conscient que seule une mobilisation de tous les acteurs

peut faire la différence, Kering s'engage par ailleurs pour le partage et la vulgarisation des enjeux liés au capital naturel en rendant publics ses résultats, méthodologies et travaux de recherche. En 2019, une nouvelle étape est franchie avec le Fashion Pact.

Enfin, Kering depuis 2019 atteint la neutralité carbone en compensant les émissions annuelles résiduelles de gaz à effet de serre (GES) de l'ensemble de ses opérations et de ses chaînes d'approvisionnement, à dater de celles de 2018. Ce sont ainsi 2,4 millions de tonnes qui ont été compensées par le biais de projets REDD+ certifiés.

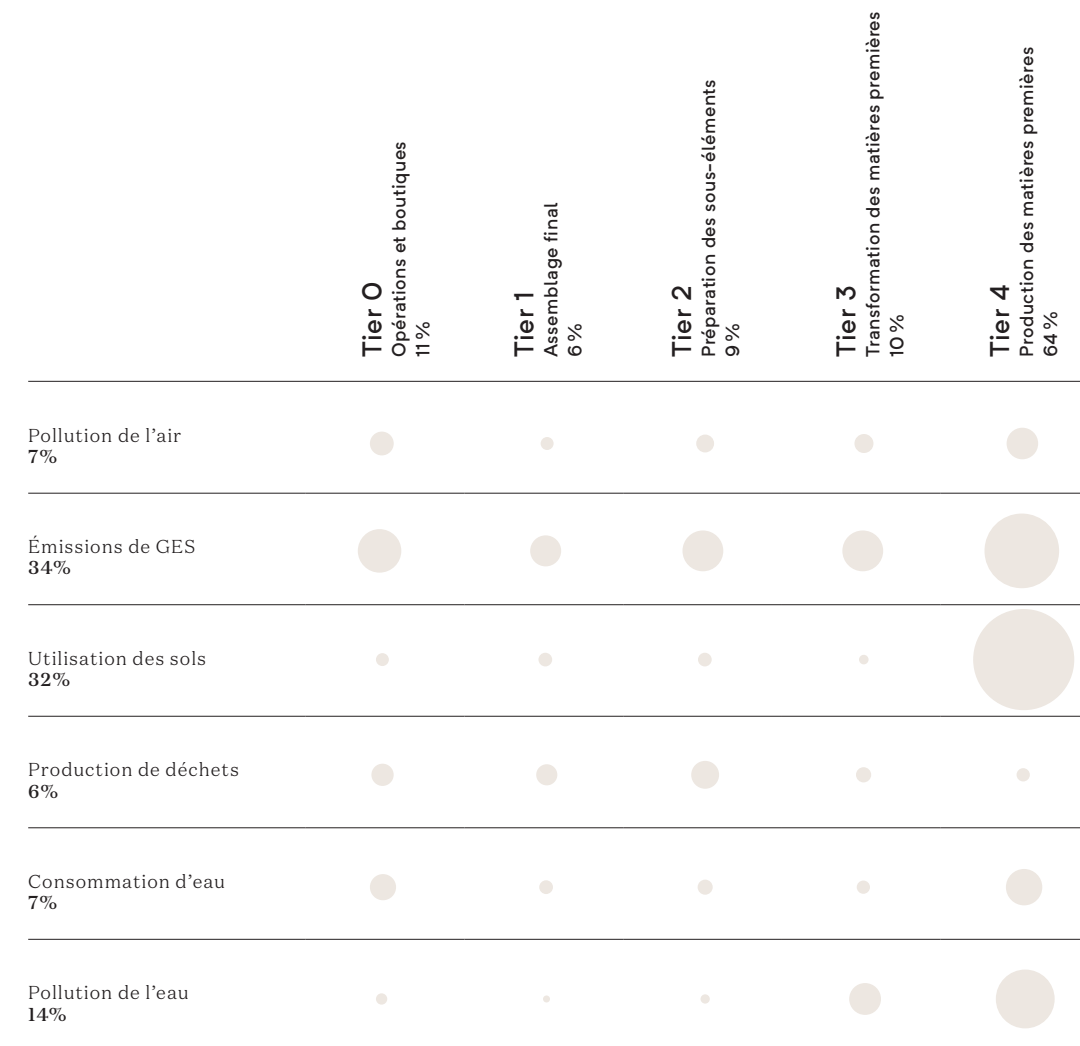
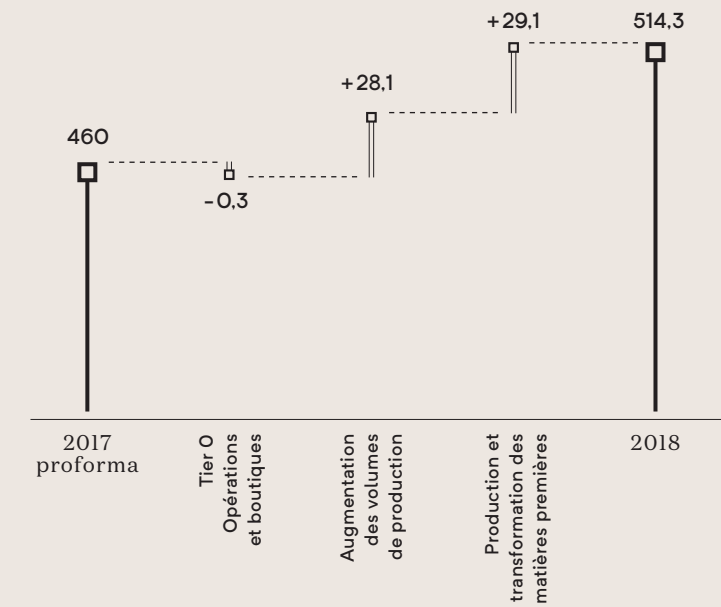
### ÉVOLUTION DE L'EP&L



— Chiffre d'affaires (M€)  
— Intensité EP&L (€/K€ de chiffre d'affaires)

### PRINCIPALES ÉVOLUTIONS DE L'IMPACT EP&L ENTRE 2017 ET 2018

En millions d'euros



CARTOGRAPHIE DES IMPACTS 2018

LE COMPTE DE RÉSULTAT ENVIRONNEMENTAL



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

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

La gouvernance de Kering repose sur le Conseil d'administration, qui définit les orientations stratégiques, et le Comité exécutif, qui met en œuvre la stratégie du Groupe. Kering a opté pour l'unicité des fonctions de Président du Conseil et de Directeur général, considérant que ce mode de gouvernance répond également à la structure de l'actionnariat du Groupe qui comprend des actionnaires individuels, un actionnaire de contrôle et un actionnariat institutionnel, tous attachés au développement à long terme de Kering. Afin d'apporter des

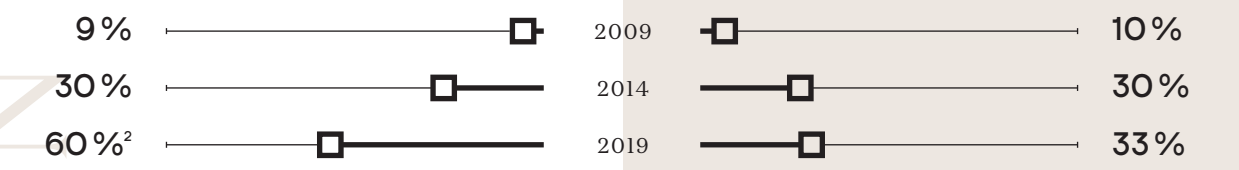
garanties supplémentaires quant au bon fonctionnement du Conseil et à l'équilibre des pouvoirs, le Conseil d'administration a créé, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, le poste d'Administrateur Référent en 2019.

Le Groupe veille à ce que la composition de son Conseil d'administration soit équilibrée, diversifiée et adaptée aux évolutions et tendances du secteur du Luxe. Le Comité exécutif, instance opérationnelle du Groupe, reflète la transformation de Kering en un Groupe intégré et l'internationalisation croissante de ses activités. Il permet d'associer les dirigeants des activités de Kering et des principales marques aux réflexions autour des grandes orientations du Groupe, aux côtés des principaux responsables fonctionnels.

Avec 60% de femmes au sein du Conseil d'administration, 33% au sein du Comité exécutif et 55,1% parmi les managers, le Groupe est fier d'être l'une des sociétés les plus féminisées du CAC 40. Kering est par ailleurs le seul groupe de Luxe à figurer dans le classement *Bloomberg Gender Equality Index*. Le Groupe vise la parité femmes-hommes ainsi que l'égalité des salaires, à tous les niveaux de hiérarchie et dans toutes les fonctions du Groupe. Kering a publié pour ses entités Corporate et ses Maisons en France l'index égalité France 2019 et se positionne parmi les entreprises leaders avec un taux de 95 points sur 100 pour Kering Corporate (+ 6 points). Le programme Leadership et Mixité favorise notamment l'accès des femmes aux plus hauts niveaux du management et contribue à la diffusion d'une culture de l'égalité.



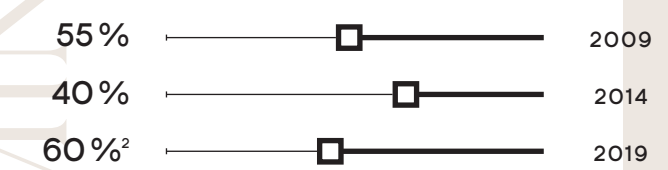
ÂGE MOYEN<sup>1</sup>



FÉMINISATION



EXPÉRIENCE INTERNATIONALE



INDÉPENDANCE

1. Les âges sont déterminés au 31/12 de l'année de l'exercice concerné.  
2. Pourcentage ne tenant pas compte de l'Administrateur représentant les salariés, conformément aux recommandations du Code AFEF-MEDEF.

### LES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU SERVICE DE LA STRATÉGIE DE KERING

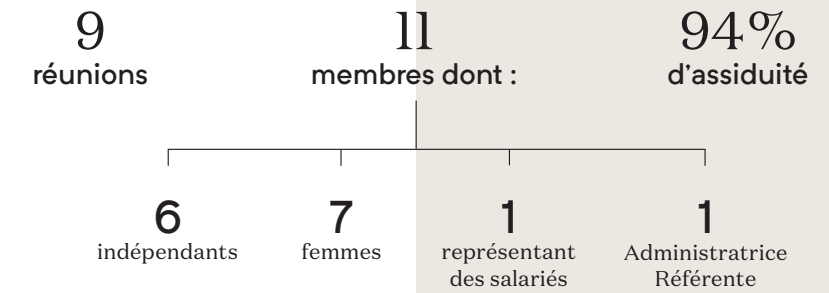
Le Conseil d'administration détermine et apprécie les orientations stratégiques, objectifs et performances de Kering et veille à leur mise en œuvre. L'exhaustivité des ordres du jour des réunions tenues au cours de l'exercice 2019 est disponible au sein du chapitre 4 du Document d'enregistrement universel 2019. En complément de ses missions récurrentes en lien avec la stratégie et la gouvernance de Kering (point sur la marche des affaires, examen et arrêté des comptes, examen des travaux des comités spécialisés, préparation et convocation de l'Assemblée générale, etc.), le Conseil

d'administration a notamment examiné les points suivants en 2019 :

- L'approbation du Code d'éthique du Groupe;
- Le projet d'émission d'obligations échangeables en actions ordinaires existantes de la société Puma;
- La présentation de l'exercice de modélisation financière «Kering 2028»;
- etc.

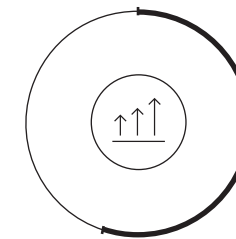
À noter par ailleurs que Kering a organisé en 2019 auprès de ses investisseurs-clés un roadshow ESG (Environnement, Social, Gouvernance) pour présenter la démarche du Groupe, roadshow réalisé avec le concours et la présence de Madame Sophie L'Hélias, Administratrice Référente indépendante du Groupe.

## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2019



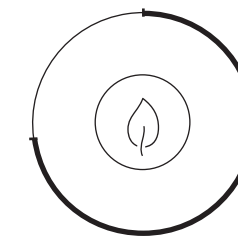
## DES COMPÉTENCES EN PHASE AVEC LES MUTATIONS DU MARCHÉ

% des membres du Conseil disposant de compétences en phase avec les enjeux identifiés du marché du Luxe



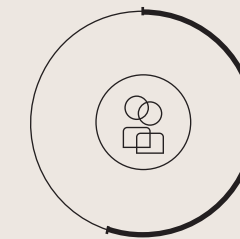
55%

Une croissance portée par de nouveaux leviers



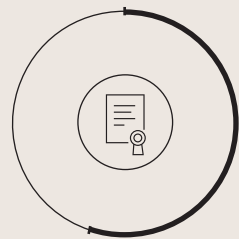
73%

Multiplication des enjeux environnementaux et technologiques



55%

De nouvelles habitudes de consommation



55%

Une exigence de transparence

## QUATRE COMITÉS SPÉCIALISÉS

### COMITÉ D'AUDIT

5 réunions  
95% d'assiduité  
4 membres dont 3 indépendants

### COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

6 réunions  
89% d'assiduité  
6 membres dont 4 indépendants et une Administratrice représentant les salariés

### COMITÉ DES NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

1 réunion  
60% d'assiduité  
5 membres dont 3 indépendants

### COMITÉ DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

1 réunion  
100% d'assiduité  
4 membres dont 2 indépendants

## QUATRE COMITÉS SPÉCIALISÉS

Le Conseil d'administration a constitué en son sein quatre comités spécialisés destinés à améliorer son fonctionnement : le Comité d'audit, le Comité des rémunérations, le Comité des nominations et de la gouvernance et le Comité de développement durable. Composés d'administrateurs dont les compétences sont spécialement identifiées pour répondre aux attentes, ces comités concourent efficacement à la préparation des décisions du Conseil d'administration en émettant des recommandations ou des avis consultatifs.

### Le Comité d'audit

Il examine les comptes annuels et semestriels, s'assure de la pertinence et de la fiabilité des méthodes comptables ainsi que de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne et de gestion des risques. Il examine également les diligences des Commissaires aux comptes et leur indépendance, leur procédure de sélection ou de renouvellement. Enfin, il examine les politiques de développement durable et de respect de l'environnement.

### Le Comité des rémunérations

Il examine et émet des propositions quant à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, propose au Conseil la méthode de répartition des jetons de présence alloués au Conseil par l'Assemblée générale et examine la politique de rémunération

des cadres dirigeants ainsi que les rémunérations et avantages perçus ou différés, plans d'option ou d'attribution gratuites d'actions et/ou avantages assimilés.

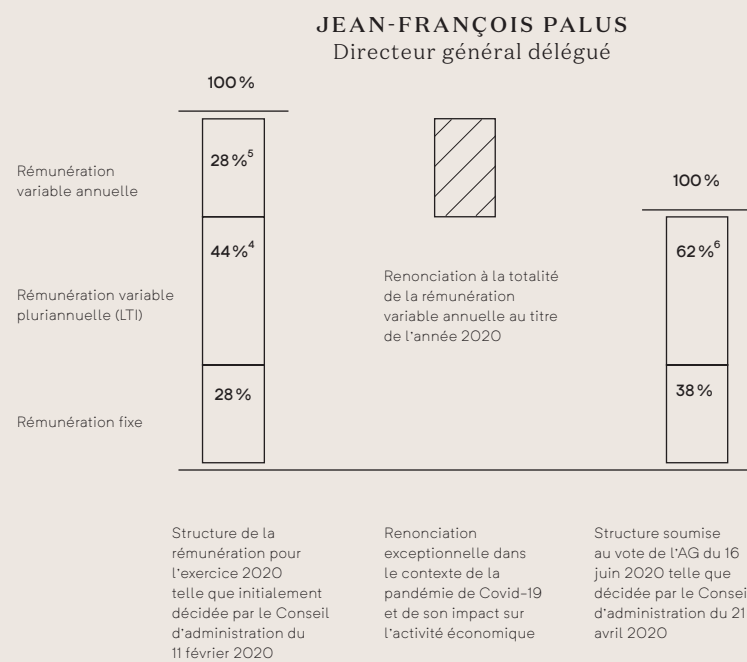
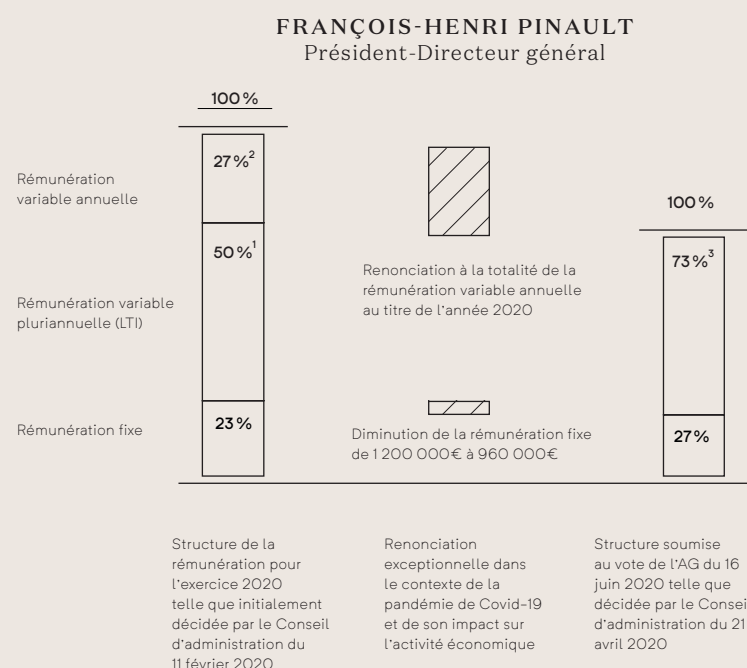
### Le Comité des nominations et de la gouvernance

Il examine les propositions de nomination d'administrateurs et leur indépendance, la composition des comités spécialisés ainsi que les plans de succession des dirigeants du Groupe.

### Le Comité de développement durable

Il contrôle le bon niveau d'engagement du Groupe en matière éthique et de responsabilité environnementale, sociale et sociétale. Il revoit également les dispositifs éthiques, la performance ainsi que les notations RSE.

## LA RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX DU GROUPE



1. LTI = 100% de la rémunération fixe exercice N+ rémunération variable annuelle due pour N-1.  
2. Rémunération variable annuelle : 120% de la rémunération fixe.  
3. LTI = 100% de la rémunération fixe N de 1 200 000 € + rémunération variable annuelle effective pour l'exercice N-1.  
4. LTI = 80% de la rémunération fixe exercice N+ rémunération variable annuelle due pour N-1.  
5. Rémunération variable annuelle : 100% de la rémunération fixe.  
6. LTI = 80% de la rémunération fixe N de 1 200 000 € + rémunération variable annuelle effective pour l'exercice N-1.

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux comprend une partie fixe et une partie variable dont les règles de détermination sont arrêtées par le Conseil d'Administration chaque année, sur la base des recommandations émises par le Comité des Rémunérations et en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF.

S'inscrivant dans le long terme et alignée avec les intérêts des actionnaires, la structure de rémunération des dirigeants mandataires sociaux est normalement composée de trois agrégats :

- Une rémunération fixe;
- Une rémunération variable annuelle fonction de l'atteinte d'objectifs financiers (70%) et extra-financiers (30%, dont gestion des organisations et des talents : 10%, responsabilité sociétale d'entreprise : 10%, développement durable : 10%);
- Une rémunération variable pluriannuelle indexée sur les performances de long terme du Groupe.

Compte tenu du contexte de la pandémie de Covid-19 et de son impact sur l'activité économique et à la suite des décisions du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, le Conseil d'administration, réuni le 21 avril 2020, a décidé de modifier la politique de rémunération applicable aux dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice 2020 en diminuant le montant de la rémunération fixe proposé pour le Président-Directeur général d'une part, et en supprimant la rémunération variable annuelle du Président-Directeur général et du Directeur général délégué d'autre part.

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 16 juin 2020, la structure de rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice 2020 serait alors composée de deux agrégats au lieu de trois : la rémunération fixe et la rémunération variable pluriannuelle.

Signataire du Pacte des Nations Unies (Global Compact) depuis 2008, le Groupe contribue à chaque étape aux Objectifs de Développement Durable (ODD).



Compte tenu de nos activités, notre action est particulièrement marquée sur 7 des 17 ODD :



ODD 3  
Bonne santé et bien-être



ODD 5  
Égalité entre les sexes



ODD 6  
Eau propre et assainissement



ODD 8  
Travail décent et croissance économique



ODD 12  
Consommation et production responsables



ODD 13  
Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques



ODD 15  
Vie terrestre

## Chaîne de valeur

De la création à l'expérience client, l'ensemble des Maisons de Kering se rassemble autour de cinq étapes clés de création de valeur.

Des savoir-faire d'exception – p. 58

Une chaîne d'acteurs au service

du luxe de demain – p. 60

Étape 1 : Création – p. 62

Étape 2 : Développement – p. 66

Étape 3 : Production – p. 70

Étape 4 : Commercialisation – p. 74

Étape 5 : Expérience client – p. 78

Notre modèle de création de valeur – p. 82

# DES SAVOIR-FAIRE D'EXCEPTION POUR INCARNER LA VISION CRÉATIVE

**UNE VISION CRÉATIVE**  
et des exigences de qualité  
exceptionnelle qui guident le  
choix des matières

**UNE TRANSFORMATION**  
progressive de la matière

**UN ASSEMBLAGE**  
et une finition par des  
artisans aux savoir-faire  
uniques

**DES PIÈCES  
D'EXCEPTION**  
sur toutes les catégories  
de produits

**LA BOUTIQUE,**  
un écrin reflétant l'univers  
de chaque Maison

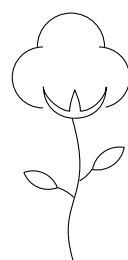
## PRÊT-À-PORTER

Confectionné par la main précise  
et experte du tailleur, chaque  
vêtement sublime la silhouette  
avec perfection.



Part du CA<sup>1</sup>

**3 800**  
tissus répertoriés  
dans le MIL<sup>2</sup>



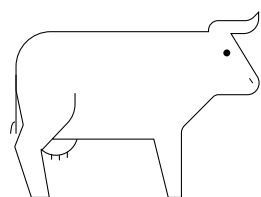
## MAROQUINERIE ET CHAUSSURES

Découpé, galbé, piqué par le  
maroquinier, le cuir offre un subtil  
équilibre entre durabilité, élégance  
et souplesse.



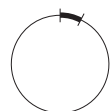
Part du CA<sup>1</sup>

**90%**  
de traçabilité  
du cuir



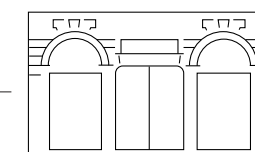
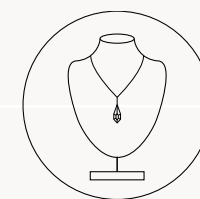
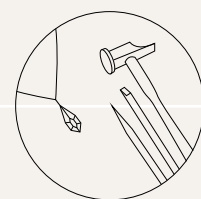
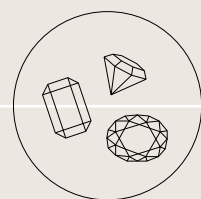
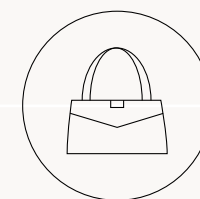
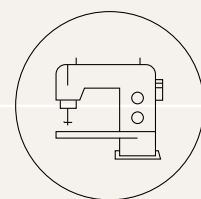
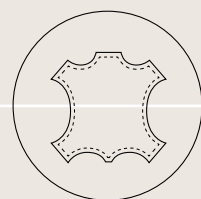
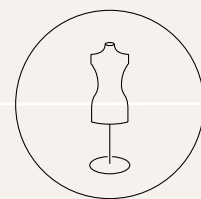
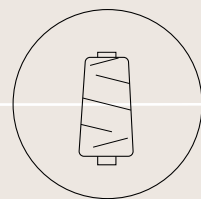
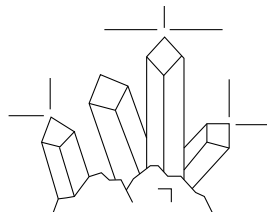
## HORLOGERIE ET JOAILLERIE

Inspiré par la matière, il s'agit de  
répondre à d'innombrables contraintes :  
transformer le dessin en œuvre d'art,  
rendre léger le métal et la pierre,  
allier précision et esthétique, soigner  
l'envers comme l'endroit.



Part du CA<sup>1</sup>

**100%**  
d'or responsable



**22** étapes et  
**220** heures  
de travail artisanal  
pour un costume Brioni

**96**  
heures pour la confection  
d'un *Cabat intrecciato*  
de Bottega Veneta

**2 700**  
heures de travail pour  
le collier *Flocon impérial*  
de Boucheron

## CARTOGRAPHIE DES IMPACTS ENVIRON- NEMENTAUX (EP&L)

1. Chiffre d'affaires 2. Materials Innovation Lab

64%

10%

9%

6%

11%



- ..... ONG et Société Civile
- ////// Communauté financière
- ~~~~~ Concurrents
- ||||| Acteurs de l'innovation
- ===== Talents créatifs et artisanat d'excellence
- ===== Communautés locales
- ◇◇◇◇◇ Fournisseurs et sous-traitants
- ===== Clients et consommateurs
- ===== Actionnaires



**LES PARTIES PRENANTES  
AVEC LESQUELLES NOUS INTERAGISSONS**

## UNE CHAÎNE D'ACTEURS AU SERVICE DU LUXE DE DEMAIN

Au-delà de la diversité de ses métiers, Kering réunit l'ensemble de ses Maisons au travers de cinq étapes clés, de la création à l'expérience client. À chaque étape de cette chaîne de valeur, le Groupe rassemble autour de ses actions un riche tissu de parties prenantes : clients, talents créatifs, acteurs de l'innovation, partenaires commerciaux, ONG et acteurs de la société civile... La diversité de ce réseau est une source de créativité unique pour le Groupe et ses Maisons.

**Une chaîne de valeur intégrée**  
L'intégration et la mutualisation d'activités support tout au long de cette chaîne de valeur permet au Groupe d'accompagner la croissance rapide de ses marques, en particulier lors de l'approvisionnement en matières premières ou en matière de logistique et d'innovation et de ses expertises centralisées comme Kering Eyewear. Les Maisons peuvent ainsi se concentrer sur l'essentiel : la création et le développement de produits d'exception au service d'une expérience client unique.

Si elle favorise l'innovation et des synergies de coûts, cette chaîne de valeur intégrée est aussi propice à l'impulsion d'une démarche de développement durable ambitieuse et partagée au sein du Groupe et de ses Maisons, renforcée par la mobilisation d'une équipe

de plus de 20 spécialistes et d'un réseau dédiés. Chacune des Maisons du Groupe Kering intègre ainsi dans ses codes l'exigence, et la nécessité de qualité et de développement durable.

**Fédérer l'ensemble des acteurs**  
Convaincu que seuls la mobilisation et l'enrichissement mutuel de l'ensemble de ces acteurs permettent les innovations de rupture en faveur d'un Luxe plus durable, Kering s'attache à entretenir le dialogue et les interactions avec ses parties prenantes. Partenaire de l'accélérateur Plug and play – Fashion for Good, le Groupe a lancé en 2018 un projet pilote – en partenariat avec des start-ups et fournisseurs – pour assurer la traçabilité du coton grâce notamment aux technologies de blockchain. Le Groupe

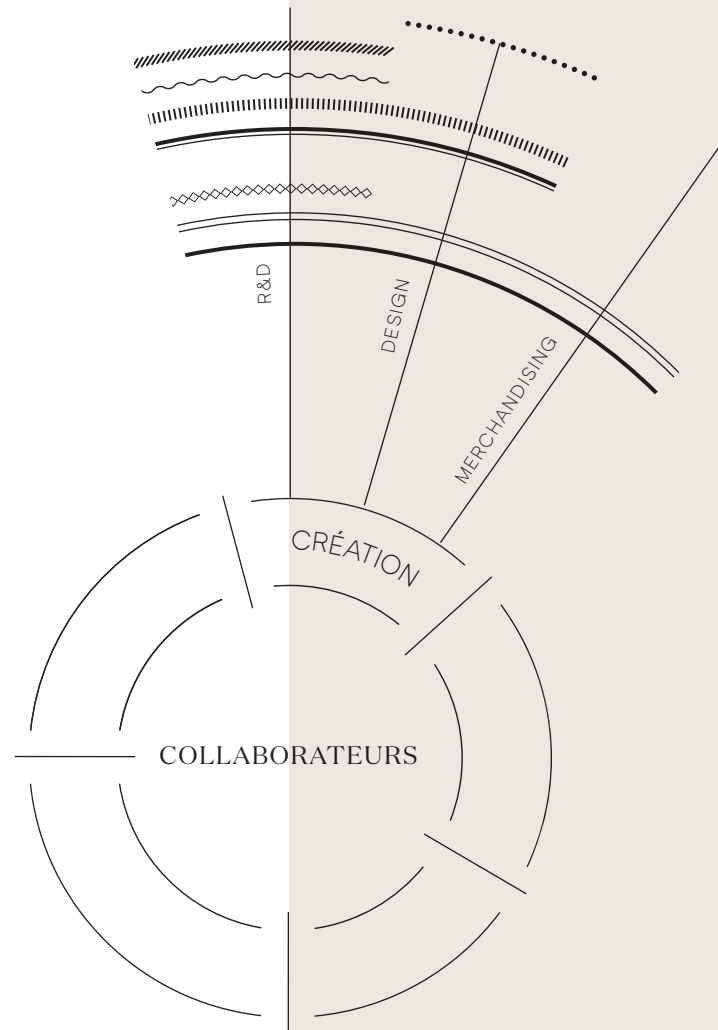
mène également certains de ses programmes de R&D de façon conjointe avec ses fournisseurs et des instituts de recherche comme le Hong Kong Research Institute of Textile & Apparel.

Kering souhaite partager ses avancées et ses outils pionniers avec les entreprises du secteur du luxe et au-delà. Depuis 2013, le Groupe s'associe aux meilleurs experts et publie en open-source la méthodologie de son EP&L (Environmental Profit & Loss Account, ou Compte de Résultat Environnemental), innovation majeure pour la mise en place d'un modèle économique durable.

Ces échanges contribuent pleinement à une création de valeur globale et partagée, présentée dans les pages suivantes par étape de la chaîne de valeur.



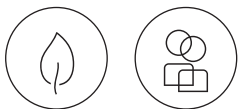
- ..... ONG et Société Civile
- ////// Communauté financière
- ~~~~~ Concurrents
- ||||| Acteurs de l'innovation
- ===== Talents créatifs et artisanat d'excellence
- ===== Communautés locales
- ◇◇◇◇◇ Fournisseurs et sous-traitants
- ===== Clients et consommateurs
- ===== Actionnaires



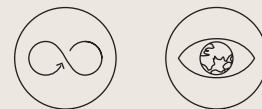
## ÉTAPE 1 — LA CRÉATION, AU CŒUR DE NOTRE VISION ET DE NOS PRODUITS

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

### LES TENDANCES DE MARCHÉ ASSOCIÉES À L'ÉTAPE



### NOTRE CONTRIBUTION AUX ODD



ODD 12

ODD 13

# NOS ENJEUX

### Le paradigme et le modèle d'affaires de Kering

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

### Changement climatique, autres risques naturels ou d'origine humaine

Conscient des conséquences du changement climatique sur la disponibilité et la qualité des matières premières clés, Kering s'attache

à répondre à ces défis en réduisant l'impact de ses activités dès la conception des produits.

### Gestion des talents

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

### Croissance organique

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

- Un trio CEO-Designer-Merchandiser, garant d'une gestion optimale couplée à l'audace créative et à l'assurance d'un assortiment de produits équilibré et innovant;
- Un territoire d'expression et des codes créatifs spécifiques à chaque Maison définissant une esthétique unique déclinée sur l'ensemble des supports affirmant ainsi leur positionnement distinctif;
- Une équipe de collaborateurs aux savoir-faire exceptionnels et une attention constante portée sur les tendances de marché (salons, bureaux de tendances, études consommateurs, etc.).

La création est à la source de nos performances opérationnelles et financières, très supérieures au secteur du Luxe, avec des résultats remarquables chez Gucci, Saint Laurent et Balenciaga et une excellente dynamique des autres Maisons :

- Augmentation du chiffre d'affaires de Gucci (+13,3 % en comparable), dans toutes les zones géographiques, catégories de produits et segments de clientèle, grâce à l'intégration réussie du récit créatif d'Alessandro Michele;
- Succès continu dans toutes les catégories chez Saint Laurent, qui franchit le cap des 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires avec une croissance remarquable de 14,4 % en comparable;
- Accueil extraordinaire des premières collections et défilés de Daniel Lee, Directeur de la Création de Bottega Veneta arrivé en novembre 2018;
- Performance solide de la Joaillerie et 2<sup>e</sup> année consécutive de croissance pour l'horlogerie; hausse de 17,8% de l'activité de Kering Eyewear (à change

### Synergies

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

- Des savoir-faire et compétences stratégiques sécurisés via la mise en place de partenariats privilégiés et des actions en faveur de la formation, notamment pour les futurs designers;
- La mise en place d'un compte de résultat environnemental (EP&L), outil de pilotage mis à la disposition de l'ensemble des Maisons permettant de mener une réflexion sur les matières utilisées dès la conception des produits;
- La mise en place de structures dédiées à l'innovation durable : Materials Innovation Lab (MIL) qui offre aux équipes design des marques un vivier de matières durables et innovantes et Sustainable Innovation Lab (SIL) dédié à la Joaillerie et à l'Horlogerie.

constant), qui gère l'ensemble des activités Eyewear du Groupe, avec, depuis 2018, Balenciaga et les marques Courrèges et Montblanc;

- Vision audacieuse saluée par le monde créatif avec plusieurs Maisons et designers du Groupe primés et reconnus, notamment Saint Laurent, Alessandro Michele pour Gucci, Demna Gvasalia pour Balenciaga ou encore Sarah Burton pour Alexander McQueen;
- Projet SELF, initiative artistique de Saint Laurent aux multiples formats, impliquant des artistes tels que Daido Moriyama, Vanessa Beecroft et Bret Easton Ellis, mais aussi les réalisateurs Gaspard Noé et Wong Kar Wai;
- Mobilisation croissante auprès des nouveaux acteurs de l'innovation, dans le cadre du partenariat avec Fashion For Good, du K Generation Award en Chine avec la plateforme d'innovation Plug and Play et de l'organisation du Hack to Act, premier hackathon dédié à la mode et au Luxe durable.

## BALENCIAGA. UNE NOUVELLE RÉVOLUTION

Balenciaga connaît depuis 2015 et l'arrivée à la tête de ses créations de Demna Gvasalia, une croissance époustouflante. Le Directeur Artistique a su reprendre et interpréter les codes de la Maison et de son fondateur pour les inscrire dans le contexte d'aujourd'hui.

Volumes et techniques innovantes, silhouettes radicales, devoir de créativité et approche pragmatique, les collections Balenciaga sont ancrées dans l'époque et proposent une révolution.

PROPOSANT UN VESTIAIRE NOURRI D'INNOVATION ET D'UN RÉALISME ABSOLU, EMPREINT DE L'HÉRITAGE HAUTE COUTURE DE LA MAISON AINSI QUE LA MAÎTRISE DES TECHNIQUES ET DE L'ÉPURE STYLISTIQUE DU FONDATEUR DE LA MAISON, L'OFFRE BALENCIAGA SE RÉINVENTE AU RYTHME DES COLLECTIONS. UN ÉTAT D'ESPRIT RÉSOLUMENT PROGRESSISTE ET UNE CONCEPTION PRAGMATIQUE DU LUXE QUI FAIT DE BALENCIAGA UNE DES MAISONS LES PLUS DÉSIRABLES :

- Une réinterprétation des codes de la Maison au filtre de notre époque, qui se fait l'écho des codes et aspirations des jeunes générations et des personnes sensibles au luxe et à la création artistique;
- Des expériences immersives et sensorielles uniques et totales, renouvelées à chaque défilé, mettant l'innovation au service de la mode;
- Une mode engagée, reflet d'une volonté d'identifier, de souligner et de véhiculer des enjeux sociétaux puissants;
- Une expression créative de la marque dans le domaine numérique à travers un site de vente en ligne disponible dans presque 100 pays et sur les réseaux sociaux;
- Une capacité d'innovation au service de la création, à l'image de vêtements réalisés grâce à une technique de moulage 3D.

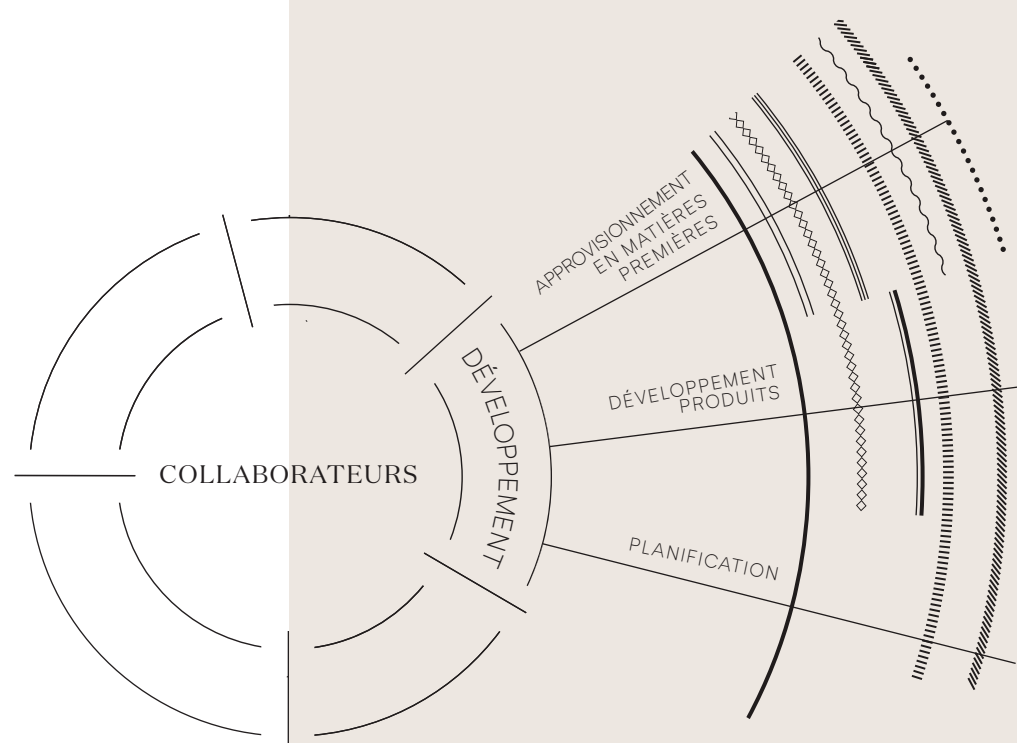
UN DÉVELOPPEMENT EXCEPTIONNEL PERMIS GRÂCE À UN EXTRAORDINAIRE SUCCÈS CRITIQUE ET COMMERCIAL ET UN PLÉBISCITE PARMIS LES JEUNES URBAINS ET LES AMATEURS DE CRÉATIONS ARTISTIQUES

- Une croissance parmi les plus fortes de l'industrie du Luxe;
- La Maison a dépassé le 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2019;
- Une marque de référence auprès des Millenials, représentant près de 60% des ventes;
- Des modèles de sneakers plébiscités et devenus iconiques, comme la Speed Trainer ou la Triple S, symbole de la chunky sneaker de luxe ou le grand succès rencontré par la maroquinerie, à l'instar de la ligne Hourglass;
- Le compte Instagram de la Maison réunit plus de 11 millions d'abonnés.
- Des collections exclusives engagées au service de causes sociétales, à l'image du partenariat avec Farfetch et IUCN pour promouvoir la défense des espèces animales en danger ou le soutien au World Food Programme (WFP) pour sensibiliser le public à la recrudescence de la faim dans le monde et soutenir les actions de l'agence humanitaire, une partie des bénéfices étant reversée à l'organisation;
- Une reconnaissance continue de la créativité de Demna Gvasalia et du renouveau de Balenciaga :
  - Demna Gvasalia a reçu le BAP's Creative Spirit Award en 2019 à New York, le Prix du créateur international de l'année lors des CFDA en 2017 à New York et le Prix du créateur international de prêt-à-porter aux Fashion Awards 2016 à Londres;
  - Balenciaga est parmi le top 3 du Lyst Index depuis 2018 (2<sup>e</sup> au Q3 2019, 3<sup>e</sup> au Q2).
- Retour annoncé à la Haute Couture pour mieux associer encore vision créative moderne et savoir-faire original et créer un nouvel espace de liberté, de création et d'innovation, avec la mise en place d'une équipe et d'un atelier dédiés et la recréation des salons de Couture à l'adresse historique de la marque.

### POUR ALLER PLUS LOIN

Document d'enregistrement universel 2019 :  
Chapitre 2. Activités du Groupe  
Rapport d'activité 2019  
Site internet : La marque Balenciaga

- ..... ONG et Société Civile
- ////// Communauté financière
- ~~~~~ Concurrents
- ||||| Acteurs de l'innovation
- ===== Talents créatifs et artisanat d'excellence
- ===== Communautés locales
- ◇◇◇◇◇ Fournisseurs et sous-traitants
- ===== Clients et consommateurs
- ===== Actionnaires



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

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

# NOS ENJEUX

**Changement climatique, autres risques naturels ou d'origine humaine**  
Près de 90 % de l'empreinte carbone de Kering étant situés dans sa chaîne d'approvisionnement, le Groupe s'engage à réduire ses impacts au niveau de l'extraction, de la production et de la première transformation des matières premières et à être déclencheur de tendances et d'innovations positives.

**Qualité et sécurité des produits, santé des consommateurs**  
Les produits des Maisons doivent allier un attrait distinctif et une qualité irréprochable. Les matières, la façon dont elles sont extraites et transformées font l'objet d'une politique spécifique pour garantir leur respect aux standards élevés de Kering.

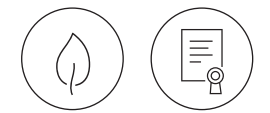
**Éthique et intégrité dans la conduite des affaires, protection de la réputation**  
La réputation de Kering et la couverture médiatique dont il fait l'objet doivent faire écho à la grande

qualité de ses produits, à ses pratiques exemplaires et à la robustesse de ses résultats pour s'assurer que la perception du Groupe par les consommateurs soit la plus juste possible.

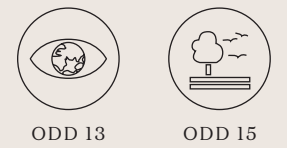
**Droits humains et libertés fondamentales**  
Compte tenu de la diversité de ses sous-traitants et de la nature de certaines matières utilisées comme l'or, Kering veille à ce que tous ses fournisseurs adhèrent à la Charte fournisseurs, aux Kering Standards et renforce la traçabilité de ses chaînes d'approvisionnement.

**Matières premières, qualité, raréfaction et biodiversité**  
La raréfaction des ressources et la volatilité des prix des matières premières utilisées par les Maisons représentent un enjeu pour Kering. Par ailleurs, la perte de biodiversité peut menacer – voire menace déjà – la production de matières premières.

### LES TENDANCES DE MARCHÉ ASSOCIÉES À L'ÉTAPE



### NOTRE CONTRIBUTION AUX ODD





### Croissance organique

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

- Ensemble d'actions mises en place garantissant la qualité des produits du Groupe : qualification du produit selon des normes qualité et sécurité, sélection du fournisseur suite à un audit technique et à son adhésion à la Charte fournisseurs du Code d'éthique, cellules de gestion de crise « produits », etc.;
- Approvisionnement durable et responsable permettant de préserver les marges tout en garantissant les plus hauts standards de qualité des matières.

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

- Modernisation de la supply chain et internalisation accrue du développement des produits et de leur production;
- Mutualisation du prototypage du prêt-à-porter et développement de plateformes d'achats mutualisés, pour l'achat d'or certifié Fairmined notamment :
  - Deux tonnes d'or responsable achetées en 2019, portant à plus de cinq tonnes le volume acheté depuis le lancement de la plateforme;
  - En 2019, Gucci, Bottega Veneta, Pomellato, DoDo, Qeelin ainsi que Boucheron ont ainsi utilisé 100 % d'or responsable pour leur Joaillerie, tout comme Girard-Perregaux et Ulysse Nardin pour l'Horlogerie;
- Traçabilité plus précise et collaboration plus étroite avec les fournisseurs, associées à un respect

### Intégration

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

- Positionnement fort en amont de la chaîne de valeur, notamment grâce à des acquisitions ciblées;
- Mise en place d'actions permettant de renforcer la résilience de ses chaînes d'approvisionnement comme la mise en place des Kering Standards.

des bonnes pratiques et des normes, permettant au Groupe de progresser fortement vers l'atteinte de ses objectifs à horizon 2025;

- Compléments apportés en 2019 aux Standards Kering pour l'approvisionnement en matières premières clés et les procédés de fabrication :
  - Avec la publication de standards spécifiques au bien-être animal;
  - Avec l'ajout de 4 nouvelles matières premières couvertes (soie, fibres synthétiques, pierres de couleur et argent);
  - Avec plusieurs pilotes visant à assurer la traçabilité de la ferme au produit final couvrant le coton, le cuir, les peaux précieuses, et utilisant différentes techniques comme la blockchain ou la science forensique;
- 2,4 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> compensées avec des projets en faveur des populations locales et de la biodiversité grâce au soutien de programmes de crédit carbone REDD+.

### POUR ALLER PLUS LOIN

Document d'enregistrement universel 2019 : Chapitre 3. Le développement durable

Kering Standards

Site internet : Stratégie 2025

## LES KERING STANDARDS SUR LE BIEN-ÊTRE ANIMAL, UNE PREMIÈRE DANS L'INDUSTRIE

Les Kering Standards visent à garantir la pérennité de notre activité en proposant une croissance durable, à travers la mise en œuvre homogène – dans toutes les Maisons du Groupe – des objectifs de développement durable et d'un socle commun de pratiques d'excellence en matière d'approvisionnement (cuir, peaux précieuses, laine, coton, diamants ...etc) et de procédés de fabrication (tannage, transformation des métaux ...etc). Fondés sur cinq grands piliers – l'impact environnemental, l'impact social, le bien-être animal, la traçabilité et l'utilisation de substances chimiques –, ces standards s'accompagnent d'objectifs ambitieux et sont l'un des leviers clés de l'ambition de réduction de l'EP&L du Groupe de 40% d'ici 2025.

EN 2019, PUBLICATION DE STANDARDS SUR LE BIEN-ÊTRE ANIMAL, PREMIER ENSEMBLE DE CRITÈRES TRAITANT DU BIEN-ÊTRE ANIMAL DANS LE MONDE DU LUXE ET DE LA MODE, VISANT À ASSURER LES MEILLEURES CONDITIONS DE TRAITEMENT DES ANIMAUX TOUT AU LONG DES CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT DU GROUPE :

- Déclinaison des standards en trois niveaux (Bronze, Argent et Or) sur le bien-être animal, fournissant des indications claires sur les points-clés à respecter;
  - Strict respect de grandes conventions (comme la Convention CITES pour le commerce de peaux précieuses), de la législation et des normes en vigueur;
  - Exigences détaillées concernant le traitement des bovins, des ovins et des caprins tout au long de leur vie, ainsi que des directives relatives aux abattoirs (interdiction des parcs d'engraissement et de l'élevage intensif au profit du pâturage, promotion de l'agriculture régénérative et de pratiques n'entrant pas en conflit avec l'alimentation des êtres humains, restrictions strictes en matière de transport, etc.);
  - Fruit de trois années de collaboration avec des experts en bien-être animal, des agriculteurs et des éleveurs, des scientifiques et des ONG;
  - Vérification de l'adéquation des pratiques en place dans ses chaînes d'approvisionnement via la mise en place de pilotes avec des fournisseurs stratégiques et la mise en œuvre de protocoles d'audit.
- Au-delà, Kering poursuit le déploiement des Kering Standards à l'ensemble de ses activités, dans ses Maisons, avec le soutien du MIL et des équipes du siège, en collaboration avec le secteur agroalimentaire.

- 2012 — FORMALISATION DES PREMIÈRES LIGNES DIRECTRICES POUR UN APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE
- 2017 — REVUE ET ÉLARGISSEMENT DANS LE CADRE DE LA STRATÉGIE 2025. DONNANT NAISSANCE AUX KERING STANDARDS
- 2018 — PUBLICATION SUR LE SITE DE KERING
- 2019 — 4 NOUVELLES MATIÈRES PREMIÈRES AJOUTÉES — PUBLICATION DES KERING STANDARDS SUR LE BIEN-ÊTRE ANIMAL
- 2025 — OBJECTIFS : 100 % DES MATIÈRES PREMIÈRES CLÉS TRAÇABLES ET 100 % DES MATIÈRES PREMIÈRES CLÉS CONFORMES AUX KERING STANDARDS

KERING CONTINUE D'AVANCER VERS SES OBJECTIFS 2025 :

OBJECTIF : 100 % D'ALIGNEMENT DES MATIÈRES PREMIÈRES CLÉS AVEC LES KERING STANDARDS

68 %  
d'alignement en 2018

OBJECTIF : 100 % DES MATIÈRES PREMIÈRES CLÉS TRAÇABLES JUSQU'À LEUR PAYS D'EXTRACTION

88 %  
Traçabilité atteinte en 2018

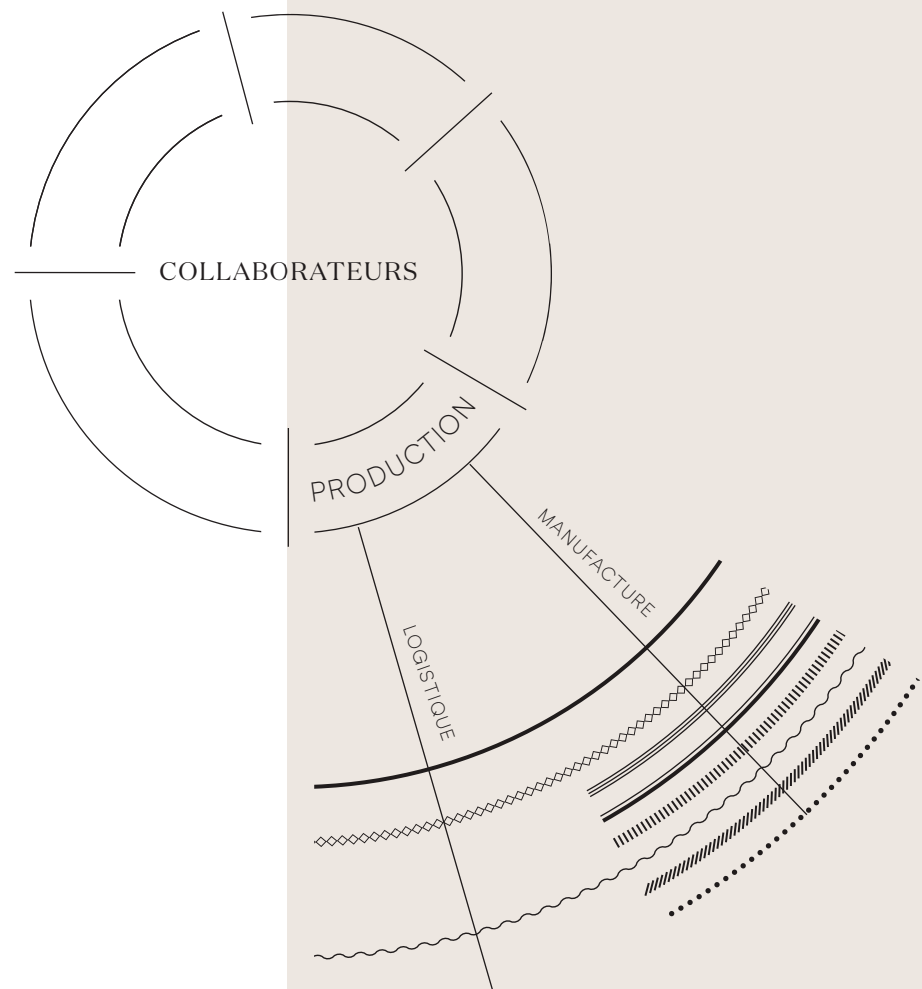
— Premiers audits au regard des standards sur le bien-être animal : 90% des achats des tanneries du Groupe en peaux d'alligator en provenance de fermes auditées cette année;

— Taux cumulé de couverture de 70 % des achats des tanneries en peaux exotiques par des audits de tierce partie;

— +4 400 employés formés via l'e-learning aux Kering Standards;

— Élévation des standards du secteur du luxe et initiatives multipartites.

- ..... ONG et Société Civile
- ////// Communauté financière
- ~~~~~ Concurrents
- ||||| Acteurs de l'innovation
- ===== Talents créatifs et artisanat d'excellence
- ===== Communautés locales
- ◇◇◇◇◇ Fournisseurs et sous-traitants
- ===== Clients et consommateurs
- ===== Actionnaires



LA TENDANCE DE MARCHÉ ASSOCIÉE À L'ÉTAPE



NOTRE CONTRIBUTION AUX ODD



ODD 6



ODD 8



ODD 13

ÉTAPE 3 : PRODUCTION

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

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

NOS  
ENJEUX

### Gestion des talents

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

### Qualité et sécurité des produits, santé des consommateurs

La qualité des produits vendus ainsi que leur conformité à des standards élevés de sécurité sont une priorité de Kering. Dans le cadre de sa démarche qualité, des contrôles sont menés tout au long du processus de production par des ingénieurs et laboratoires accrédités.

### Droits humains et libertés fondamentales

La préservation des droits humains et des libertés fondamentales est un engagement majeur porté au plus

haut niveau de l'entreprise. Travaillant avec plusieurs milliers de fournisseurs pour la confection des pièces et produits de ses Maisons, Kering adopte une responsabilité étendue et agit pour détecter et traiter les situations à risque en matière d'éthique et de droits humains. Il préserve ainsi sa réputation et celle de ses marques.

### Protection de la propriété intellectuelle

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



**Croissance organique**

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

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

- Diffusion d'une culture de l'éthique et de l'intégrité en interne et en externe portée par le Code d'éthique du Groupe, son dispositif d'alerte et son plan de vigilance.

**Synergies**

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

- Refonte globale de l'organisation logistique, s'appuyant sur les dernières technologies, afin de répondre aux

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

- Lancement d'un ambitieux projet de transformation relatif aux systèmes informatiques, à la supply chain et à la logistique, qui permettra aux marques de mieux prévoir la demande, d'y répondre plus rapidement, d'adapter leur gestion des stocks avec des coûts optimisés et permettant la réduction des impacts environnementaux liés aux opérations;

- Construction de nouveaux entrepôts aux États-Unis;

- Des investissements ciblés dans la préservation des savoir-faire

nouveaux besoins de ses Maisons de Luxe en termes de volume, de «leadtime» et d'intégration omnicanale (capacité de stockage plus importante, interconnectivité avec les principales plateformes de transport...);

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

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

- Écoles dédiées à la formation de jeunes artisans hautement qualifiés (Gucci avec l'École de l'Amour, Brioni avec la Scuola di Alta Sartoria, Bottega Veneta avec la Scuola dei Maestri Pellettieri);

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

artisans afin de satisfaire les exigences de qualité les plus élevées et de s'assurer de la pérennité des métiers clés;

- Sensibilisation par les Maisons, à l'image d'une formation par Alexander McQueen sur les risques de l'esclavage moderne dans le secteur à destination des employés travaillant dans la production ou le développement de produits;

- L'application du respect des principes du Code d'éthique grâce notamment à 3 441 audits sociaux conduits en 2019 chez les fournisseurs des Maisons;

- Plus de 60 000 tiers contrôlés en 2019 dans le cadre du système de contrôle prévu par la Politique Anti-corruption.

**GUCCI ARTLAB : DÉPASSER LES FRONTIÈRES DE LA CRÉATIVITÉ ET DU SUCCÈS**

Gucci a développé ces quatre dernières années un avantage compétitif unique au sein du secteur du luxe. En plaçant la créativité, l'inclusivité et l'expression de soi au centre de l'ensemble de ses collections et activités, la Maison italienne a redéfini le Luxe moderne. Au cœur de cette vision se trouve l'énergie créative singulière, romantique et éclectique de son talentueux Directeur Artistique, Alessandro Michele.

INAUGURÉ EN AVRIL 2018, LE GUCCI ARTLAB EST UN LIEU D'EXCELLENCE EN MATIÈRE DE PROTOTYPAGE ET DE R&D, AXÉ SUR TOUS LES ASPECTS DE LA CONCEPTION ET DE LA FABRICATION D'ARTICLES DE MAROQUINERIE ET DE CHAUSSURES. ÉTABLI À PROXIMITÉ DU SIÈGE HISTORIQUE DE LA MAISON, CE CENTRE DE POINTE INCARNE L'ENGAGEMENT DE GUCCI EN MATIÈRE DE CRÉATIVITÉ, DE SAVOIR-FAIRE, D'INNOVATION ET DE DÉVELOPPEMENT DURABLE :

- Un centre d'innovation de 37 000m<sup>2</sup> près de Florence avec plus de 950 employés, équipé des dernières technologies;

- Un site favorisant l'émulation créative et l'expérimentation : prototypage, échantillonnage, recherche et tests scientifiques, ainsi que le développement de matériaux et de formes;

- L'expression parfaite de la culture encouragée et développée par Gucci : un lieu dédié à la préservation et à l'apprentissage des compétences et des techniques, un laboratoire d'idées grâce à « l'École de l'Amour », programme de formation comprenant :

- Une École de l'Artisanat (Scuola dei mestieri), offrant à ses étudiants six mois de formation aux standards professionnels;
- Une École de manufacture (Scuola di fabbrica), qui forme des opérateurs aux techniques de production; et
- Une Académie Technique, conçue pour fournir à tous les collaborateurs une formation sur la connaissance des produits, de manière flexible et adaptée à leurs besoins;

- L'un des jalons les plus marquants de l'histoire de Gucci, ainsi que l'un des plus importants investissements industriels menés en Italie en 2018;

- Un lieu qui reflète l'approche de Gucci en matière d'excellence et d'innovation, centré sur l'intégration verticale et la réduction des délais de livraison.

L'OBJECTIF DE CE CENTRE EXPÉRIMENTAL EST DE DONNER VIE RAPIDEMENT ET DE MANIÈRE FLUIDE À L'ESTHÉTIQUE RÉVOLUTIONNAIRE DU DIRECTEUR ARTISTIQUE DE GUCCI, ALESSANDRO MICHELE. C'EST AINSI QUE LE ARTLAB S'EST IMPOSÉ COMME UN LEVIER CLÉ DE LA CROISSANCE EXCEPTIONNELLE DE GUCCI :

- Le premier hub du secteur du Luxe rassemblant, sur un même site, toutes les activités de prototypage et de R&D pour les articles de maroquinerie et les chaussures, optimisant ainsi l'échange d'expertise et de meilleures pratiques, favorisant les synergies et les processus intégrés;

- Une créativité débridée, telle qu'en témoignent les façades saisissantes du lieu, décorées par des artistes qui ont récemment collaboré avec Gucci : Unskilled Worker, Ignasi Monreal, Angelica Hicks, Coco Capitan;

- Un prototypage de tous les articles de maroquinerie et chaussures de la Maison réalisé au sein du Artlab;

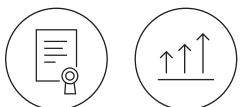
- Une activité fondée sur la créativité et l'émotion, qui génère 1,3 milliard d'euros de chiffre d'affaires supplémentaires en 2019, pour atteindre plus de neuf milliards d'euros de chiffre d'affaires. Une performance remarquable puisque Gucci a plus que doublé son chiffre d'affaires depuis 2016;

- Une reconnaissance unanime de la réinvention magistrale par Alessandro Michele des codes et symboles historiques de Gucci, et de sa sensibilité contemporaine.

- ..... ONG et Société Civile
- ////// Communauté financière
- ~~~~~ Concurrents
- ||||| Acteurs de l'innovation
- ===== Talents créatifs et artisanat d'excellence
- ===== Communautés locales
- ◇◇◇◇◇ Fournisseurs et sous-traitants
- ===== Clients et consommateurs
- ===== Actionnaires



**LES TENDANCES DE MARCHÉ ASSOCIÉES À L'ÉTAPE**



**NOTRE CONTRIBUTION AUX ODD**



ODD 5

ODD 13

## ÉTAPE 4 — COMMERCIALISATION : LA FORCE D'UNE APPROCHE OMNISCANALE

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

# NOS ENJEUX

**Le paradigme et le modèle d'affaires de Kering**

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

**Image de marque**

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

**Gestion des biens immobiliers**

En raison de l'importante activité du Groupe sur le marché de l'immobilier et de la très forte concurrence du secteur, Kering porte une attention particulière à la location, aux meilleures conditions, des emplacements stratégiques; ainsi qu'au suivi des projets de construction ou de réhabilitation des sites en propriété.

**Macroéconomie et géopolitique**

Par sa dimension internationale, l'activité de Kering est exposée aux évolutions économiques, réglementaires, sociales et politiques susceptibles d'affecter la demande des consommateurs.

À cet égard, le début d'année 2020 est marqué par l'émergence de l'épidémie du Covid-19. D'abord cantonnée à la Chine, l'épidémie s'est ensuite propagée à de nombreuses régions du monde. Cette propagation a donc fini par affecter l'activité dans les magasins du Groupe dans les principaux marchés ainsi que la production en Italie suites aux mesures prises par le gouvernement italien dans le courant du mois de mars. À ce jour, la visibilité du Groupe sur les

conséquences d'une telle crise sanitaire sur ses performances reste limitée. Pour toute information complémentaire, veuillez-vous référer aux informations réglementées publiées par Le Groupe sur son site Internet (dans la section Finance, rubrique Information réglementée), et notamment les informations publiées en date des 20 mars et 21 avril 2020 ainsi que l'amendement au Document d'enregistrement universel publié le 30 avril 2020.

**Croissance organique**

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

- Expansion sélective du réseau de boutiques en propre, assurant le respect de la vision créatrice et de l'identité propre à chaque Maison, renforcé par un réseau de vente indirecte;
- Internalisation des activités e-commerce des Maisons de Couture et Maroquinerie à partir de 2020 pour s'inscrire dans une approche intégrée entre boutiques physiques et en ligne, source d'expériences uniques, personnalisées et authentiques;
- Réseau de distribution géographiquement équilibré, assurant la croissance organique malgré d'éventuelles instabilités macroéconomiques;
- Investissements ciblés pour la transformation des points de vente : qualité d'accueil, amélioration de l'exécution opérationnelle et du profil environnemental du réseau; adaptation en fonction des évolutions des marchés et des attentes de la clientèle internationale;

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

- Nouvelles capacités omnicanales et amélioration du service client (assortiment de produits élargi, meilleures disponibilités, délais de livraison);
- 1 381 boutiques gérées en propre pour l'ensemble des Maisons;
- Une croissance remarquable des ventes (+13,3 %), particulièrement notable dans les ventes en ligne – plus de 20 % de croissance et montée en puissance du travel retail;
- 59 % des investissements opérationnels bruts dédiés aux points de vente;

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

**Synergies**

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

- Continuité de la démarche de responsabilité de Kering jusque dans les boutiques avec une amélioration du profil environnemental et de l'efficacité énergétique des boutiques (certification du parc immobilier par des labels, systèmes d'éclairage LED, Guide Smart Sustainable Store, système de gestion des factures d'énergie NUS, etc.);
- Services mutualisés proposés par le Groupe en matière d'achats d'espaces et d'immobilier;
- Déploiement de nouvelles expertises comme l'intelligence artificielle pour placer le client au cœur de l'écosystème digital de Kering;
- Création d'un centre d'excellence en e-commerce au niveau du Groupe.

- Annonce de la fin de la joint-venture avec Yoox-Net-a-Porter (YNAP), en vue de l'internalisation des activités de e-commerce au 1er semestre 2020;

- Force de ce réseau couplée à une stratégie marketing efficace anticipant les attentes et désirs des clients des Maisons;

- Engagement, à compter de 2020, à ce que les Maisons recrutent uniquement des mannequins âgés de 18 ans ou plus pour participer aux défilés ou aux séances photos représentant des adultes;

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

**POUR ALLER PLUS LOIN**

Document d'enregistrement universel 2019 :  
Chapitre 1. Kering en bref;  
Chapitre 2. Activités du Groupe;  
Chapitre 5. Éléments financiers

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

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

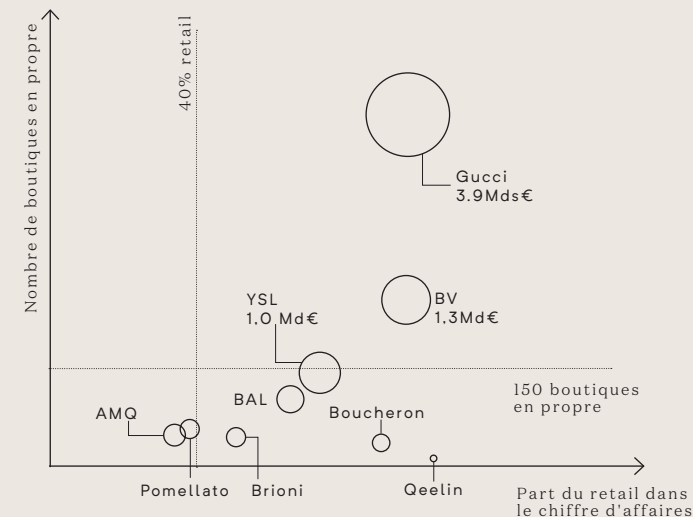
**KERING ACCOMPAGNE SES MAISONS DANS LE DÉVELOPPEMENT ET LA RÉNOVATION DE LEUR RÉSEAU DE DISTRIBUTION EN PROPRE, LEUR PERMETTANT AINSI D'ACCROÎTRE LEUR PERFORMANCE COMMERCIALE :**

- Succès continu des boutiques Gucci développées ou converties au nouveau concept;
- Ouverture par Saint Laurent de 28 magasins gérés en propre dans le monde, aussi bien dans les pays émergents que sur les marchés plus matures, premiers flagships à Shanghai et à Pékin;
- Consolidation par Bottega Veneta de son réseau de magasins gérés en propre, et poursuite de son programme de rénovation afin d'offrir la meilleure expérience d'achat à ses clients.

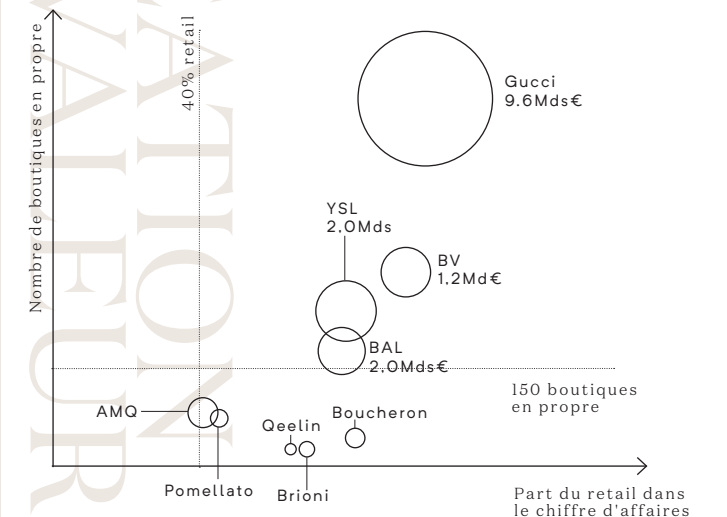
**LA STRATÉGIE MENÉE EN TERMES DE RÉSEAU DE DISTRIBUTION EN PROPRE A ÉTÉ UN SUCCÈS EN 2019 :**

- Amélioration de la performance commerciale des Maisons
- Développement de synergies entre boutiques physiques et boutiques en ligne, via les services cross-channel comme la possibilité de réserver ou de vérifier en ligne la disponibilité en boutique, d'acheter en ligne et collecter en boutique, etc.;
- Augmentation de 100 % des ventes au m<sup>2</sup> dans les boutiques de Gucci depuis 2015, à plus de 40,000 €/m<sup>2</sup>;
- Bénéfices en matière d'amélioration du profil énergétique, d'économies d'énergie et de diminution des coûts pour les Maisons.

DE 2015...

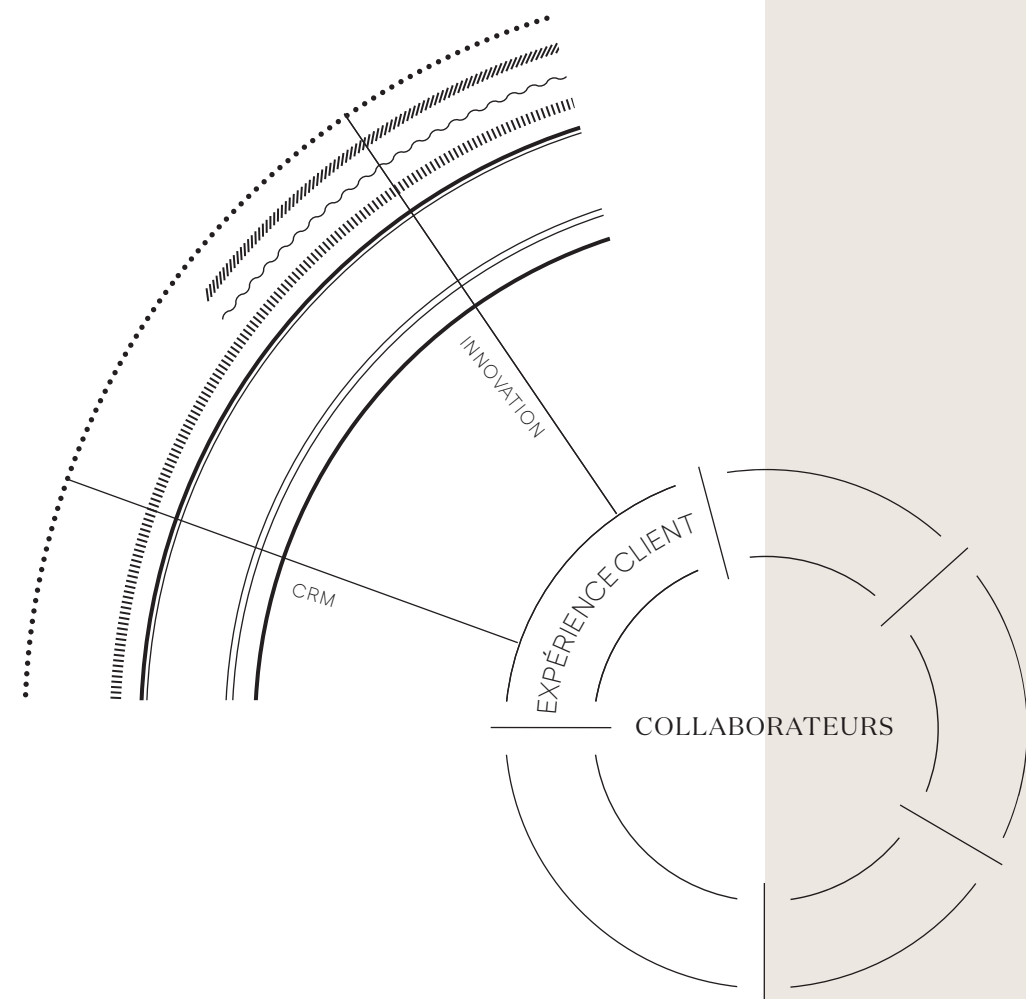


... À 2019





- ..... ONG et Société Civile
- ////// Communauté financière
- ~~~~~ Concurrents
- ||||| Acteurs de l'innovation
- ===== Talents créatifs et artisanat d'excellence
- ===== Communautés locales
- ◇◇◇◇◇ Fournisseurs et sous-traitants
- ===== Clients et consommateurs
- ===== Actionnaires



LA TENDANCE DE MARCHÉ ASSOCIÉE À L'ÉTAPE



NOTRE CONTRIBUTION AUX ODD



ODD 3

ÉTAPE 5 : EXPÉRIENCE CLIENT

## ÉTAPE 5 — EXPÉRIENCE CLIENT : VIVRE L'EXCEPTION

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

## NOS ENJEUX

### Expérience client

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

### Systèmes d'information

La transformation digitale a entraîné une nécessité accrue de sécurisation des systèmes d'information, qui font aujourd'hui partie intégrante des processus opérationnels et support.

### Cybersécurité : Protection des données

La gestion, l'analyse et la protection des données constituent des enjeux majeurs, particulièrement en matière de vol, de perte, de cyber attaque, de phishing... et d'exigences de conformité aux règlements, RGDP notamment.

### Image de marque

Les Maisons échangent de façon plus directe avec leurs clients et la société sur les réseaux sociaux. Des discussions négatives ou des prises à parties pourraient non seulement endommager leur image et réputation mais aussi entraîner une perception erronée sur leurs produits.



### Croissance organique

Le succès des Maisons repose plus que jamais sur leur capacité à marquer leur différence en dépassant les fondamentaux de l'expérience client pour nouer et entretenir une relation privilégiée avec leur clientèle :

- Développement et amélioration continue d'outils de CRM, de clienteling, etc.;
- Formation des conseillers de vente aux meilleures pratiques en matière de fidélisation, de parcours et d'expérience clients au sein de chaque Maison et via la Kering Retail Academy;
- Création d'une équipe Innovation pour réfléchir à de nouvelles perspectives commerciales (location, abonnement, etc.) et de développement durable;
- Cohérence entre les différents canaux de distribution dans le respect de l'unicité de chaque Maison afin d'assurer une croissance organique solide (expérience intégrée entre les boutiques physiques et en ligne, événements exceptionnels, etc.).

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

- Un dialogue personnalisé :
  - Poursuite du déploiement de Kering Signature, équipe dédiée au service après-vente;
  - Mise à disposition auprès de 6 500 vendeurs d'une application permettant des recommandations de style sur-mesure, avec accès aux stocks en boutique en temps réel;
  - Ancrage physique fort du Groupe prolongé sur les médias sociaux les plus influents du Luxe, engagement accru sur les réseaux sociaux chinois tels que Weibo et WeChat;
- Une expérience omnicanale :
  - Record des ventes en ligne, en hausse de plus de 20 %;
  - Transformation digitale d'Ulysse Nardin et lancement d'un site d'e-commerce au Royaume-Uni et aux États-Unis ;

### Synergies

Kering accompagne ses Maisons dans tous les aspects de l'expérience client et dans leur communication, afin de proposer une expérience d'achat exceptionnelle, plus humaine et émotionnelle :

- Garantie d'un service d'exception et responsable grâce à la mutualisation des bonnes pratiques comme le Sustainable Retail Guide;
- Mise en place d'une base de clients convergente entre les différents canaux et modernisation, harmonisation et optimisation du système d'information et des processus opérationnels;
- Programme d'investissement pluriannuel assurant la sécurité des données clients, l'efficacité et la sûreté du système d'information et l'accompagnement des Maisons, Data Privacy Officer Groupe;
- Création d'une équipe dédiée à la data science pour améliorer les services proposés aux clients des Maisons via une meilleure utilisation des données.

- Mise en place de Gucci 9 avec 350 conseillers clientèle dédiés au e-commerce et aux dernières technologies;
- Une animation permanente de l'offre produit et des innovations :
- Lancement très réussi des premiers parfums d'Alessandro Michele, Bloom en 2019, puis The Alchemist's Garden et présentation d'une nouvelle ligne de maquillage ;
- Succès du développement de McQ, marque contemporaine reprise en direct par Alexander McQueen, plateforme collaborative innovante qui associe mode et technologie ;
- Collections capsules engagées à l'initiative des Maisons pour soutenir des associations caritatives, à l'image des collections Brioni sustainable, de Balenciaga x World Food Program.

## PROPOSER UNE EXPÉRIENCE INOUBLIABLE ET INTIME, FONDÉE SUR L'ÉMOTION

Redéfinissant les codes de l'expérience client, les Maisons s'approprient radicalement le territoire d'expérimentation et d'expression que constitue la boutique. Si les conseillers et conseillères de vente incarnent et initient une relation authentique et personnelle entre la Maison et ses clients, la boutique – écrin, plus ouvert et protéiforme – se transforme en véritable lieu de vie pour une expérience unique.

LES MAISONS RENOUVELLENT EN PERMANENCE LA MANIÈRE DONT ELLES ENGAGENT ÉMOTIONNELLEMENT LEURS CLIENTS. EN 2018, GUCCI, BOUCHERON ET ALEXANDER MCQUEEN ONT OUVERT DES ESPACES BOUSCULANT LES CODES TRADITIONNELS DE LA BOUTIQUE. EMPATHIQUE ET INNOVANTE, CETTE APPROCHE S'APPUIE SUR :

- Des rites d'accueil repensés pour renforcer la proximité entre les conseillers de vente et la clientèle, comme le remplacement des bureaux de ventes par des tables rondes à l'hôtel de Nocé de Boucheron, ou des uniformes plus contemporains, pour une expérience plus conviviale et chaleureuse;
- Un parcours client plus riche et expérientiel dépassant la dimension commerciale de l'acte d'achat, à l'image des « connecteurs Gucci », qui tissent des liens plus émotionnels avec les clients et les accompagnent dans leur découverte du lieu et de l'univers Gucci;
- Des lieux moins intimidants et plus inclusifs, à l'instar de la boutique Alexander McQueen sur Old Bond Street à Londres, proposant des événements et conférences à destination essentiellement des étudiants pour créer une communauté créative inclusive autour du lieu.

AUDACIEUX, CES NOUVEAUX ESPACES OUVERT LA BOUTIQUE À DE NOUVELLES EXPÉRIENCES ARTISTIQUES, CRÉATIVES OU DE LIFESTYLE RENFORÇANT AINSI L'IDENTITÉ UNIQUE ET LA DÉSIRABILITÉ DES MAISONS :

- Gucci Pins, série de boutiques éphémères conçues pour établir le lien avec les clients et interagir avec eux dans les villes du monde entier et dans les communautés avoisinantes, en associant des collections dédiées avec des expériences digitales immersives et innovantes;
- Inauguration de Saint Laurent Rive Droite à la fois rue Saint-Honoré à Paris et sur Rodeo Drive à Los Angeles, espace de vente innovant et véritable lieu dédié à l'expression, au partage et à l'art de vivre :
  - Nom en référence à la ligne Saint Laurent Rive Gauche, incarnant une nouvelle destination créative et culturelle, scénographiée par Anthony Vaccarello;
  - L'hôtel de Nocé de Boucheron à Paris, un écrin historique aux airs de Maison de famille :
    - Une rénovation du bâtiment, bâti en 1717 et classé aux Monuments Historiques, mêlant modernité et classicisme, pensée pour accueillir les amis de la Maison : ses clients;
    - La possibilité unique offerte aux grands clients de faire une pause, boire un verre ou passer une nuit dans l'appartement Boucheron au deuxième étage
  - Ouverture du premier café Bottega Veneta à Osaka dans le grand magasin Hankyu Men's, accessible depuis la nouvelle boutique de la marque et proposant un menu d'exception inspiré de la cuisine traditionnelle italienne.

# REPOSANT SUR DES RESSOURCES D'UNE QUALITÉ EXCEPTIONNELLE

**UNE RESPONSABILITÉ ÉTHIQUE ÉTENDUE**  
alliée à des valeurs fortes qui irriguent les actions et la conduite des affaires du Groupe

**38 068 COLLABORATEURS**  
aux savoir-faire et à la créativité uniques

**UNE UTILISATION RAISONNÉE DES RESSOURCES NATURELLES**  
et des matières premières guidée par nos objectifs 2025

**DES INNOVATIONS POUR LES PRODUITS ET PROCESS.**  
leviers clés de différenciation et d'expérience client exceptionnelle

Un réseau **DE PLUSIEURS MILLIERS DE FOURNISSEURS** principalement situés en Italie

**UNE GESTION EN PROPRE**  
de 1 381 magasins et d'un nombre croissant d'ateliers

**956 M€ D'INVESTISSEMENTS OPÉRATIONNELS BRUTS**  
pour accompagner la croissance des Maisons

**UN ACTIONNARIAT**  
stable allié à une internationalisation du capital et à une gouvernance engagée pour soutenir le développement du Groupe dans la durée

# DONT KERING TIRE LE MEILLEUR, LE GROUPE FAÇONNE LE LUXE DE DEMAIN

## UNE VISION

La création au service d'un Luxe moderne et audacieux



## UN MODÈLE MULTIMARQUE

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



## UNE CHAÎNE DE VALEUR

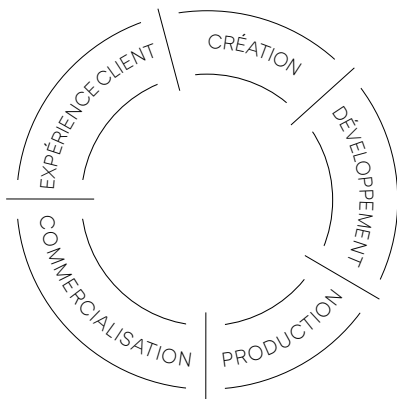
porteuse d'avantages décisifs

Un positionnement et une intégration en amont de la chaîne de valeur

Des expertises transverses comme Kering Eyewear

Des fonctions support mutualisées

Les Kering Standards, socle commun pour la mise en œuvre de la stratégie développement durable 2025



## UNE STRATÉGIE

visant à capter tout le potentiel du Luxe pour croître plus vite que nos marchés

**PROMOUVOIR LA CROISSANCE ORGANIQUE**

**RENFORCER LES SYNERGIES ET DÉVELOPPER LES PLATEFORMES DE CROISSANCE**



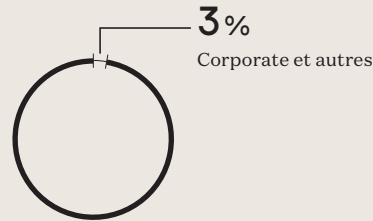
## AU SERVICE DE NOTRE AMBITION

Être le Groupe de Luxe le plus influent au monde en matière de créativité, de développement durable et de performance économique de long terme

# ET CRÉE DE LA VALEUR

**15 884 M€**

de chiffre d'affaires



**97%**

Maisons de Luxe

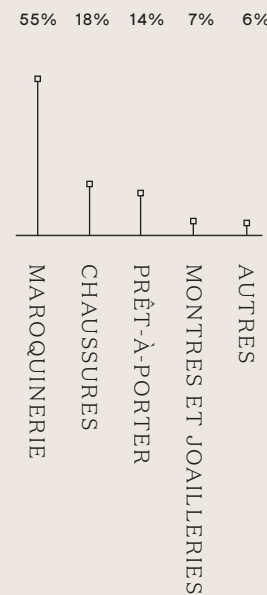
**15 383 M€**

de chiffre d'affaires

## PAR DES MAISONS D'EXCEPTION



## SUR LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES DE PRODUITS



## CLIENTS

De nombreux prix et récompenses reconnaissant la créativité des Maisons

Une distribution en propre garantissant la qualité des services et le respect de l'image des Maisons représentant 78 % du chiffre d'affaires

Une expérience de plus en plus digitale avec une croissance de plus de 20 % des ventes en ligne

# QU'IL PARTAGE AVEC SES PARTIES PRENANTES.

## COLLABORATEURS

1,98 milliard d'euros distribués en salaires et charges salariales

82,5 % des collaborateurs formés

100 % des collaborateurs couverts par des politiques progressistes, dont le congé parentalité de 14 semaines

## FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS

Optimisation des ressources conduisant à un gain annuel de près d'1 million d'euros dans le cadre de Clean by design et à une réduction des gaz à effet de serre de 19 % en moyenne (2015-2018) chez les fournisseurs participants

3 441 audits conduits chez les fournisseurs sur les aspects sociaux, environnementaux et d'approvisionnement (+42 % depuis 2015)

## TALENTS CRÉATIFS ET ARTISANAT D'EXCELLENCE

Près de 500 experts formés depuis 2015 dans les Maisons à travers une vingtaine de programmes pour soutenir l'artisanat d'excellence

1<sup>er</sup> MOOC sur le développement durable lancé en 2018 et étendu à la Chine en 2019

## ACTIONNAIRES ET COMMUNAUTÉ FINANCIÈRE

Une politique de distribution équilibrée et attractive avec un dividende par action de 8 € au titre de 2019<sup>1</sup>

1. Le dividende 2019, soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 16 juin 2020, est en baisse de 30 % par rapport au montant initialement proposé, suite à la décision du Conseil d'administration du 21 avril 2020 (dans le contexte de la pandémie de Covid-19 et de son impact sur l'activité économique).

## ACTEURS DE L'INNOVATION

Extension du partenariat Plug and play - Fashion for Good à la Chine avec l'organisation du premier K Generation Award

Materials Innovation Labs (MIL) et Sustainable Innovation Lab (SIL) dédié à la Joaillerie et à l'Horlogerie

## ONG ET SOCIÉTÉ CIVILE

Plus de 2,4 millions d'euros versés par les Maisons à des projets s'inscrivant dans le secteur culturel

Plus d'1 million de personnes touchées via les réseaux sociaux dans les 3 pays de diffusion de la campagne « 16 Days 16 Films » (Fondation Kering)

## COMMUNAUTÉS LOCALES

2,4 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> compensées avec des projets en faveur des populations locales et de la biodiversité grâce au soutien de programmes de crédit carbone REDD+

Plus de 2,7 millions d'euros versés par les Maisons dans la lutte contre la pauvreté, et pour la santé, l'éducation et la formation

## ENVIRONNEMENT

14 % de baisse de l'intensité EP&L entre 2015 et 2018

Déploiement progressif des Kering Standards à l'ensemble des activités, nouveau standard sur le bien-être animal publié en 2019

Neutralité carbone sur l'ensemble des scopes 1, 2 et 3 de nos opérations et supply chains dès 2018

Kering, membre fédérateur du Fashion Pact

88 % des matières clés tracées jusqu'au pays d'origine

# NOS PUBLICATIONS

## Méthodologie

Ce rapport couvre l'année fiscale 2019 et s'appuie sur les données du Document d'enregistrement universel 2019 ainsi que l'ensemble des communications du Groupe. Il a été construit de manière collaborative entre les différentes directions du Groupe et a impliqué des membres du Comité exécutif.

## Données présentées dans ce rapport

Les données présentées couvrent l'ensemble du Groupe Kering pour l'année 2019. Pour les données présentées dans le présent rapport en «comparable», la définition du terme est précisée dans le Document d'enregistrement universel (p. 290).

## Panorama des autres publications de Kering.com

- Rapport d'activité 2019
- Document d'enregistrement universel 2019 et son amendement paru le 30 avril 2020
- Sustainability Progress Report 2017-2020
- Publications financières et Lettres aux actionnaires
- Stratégie développement durable 2025 : façonner le Luxe de demain
- Rapport d'activité 2018 de la Fondation Kering
- Résultats EP&L 2018



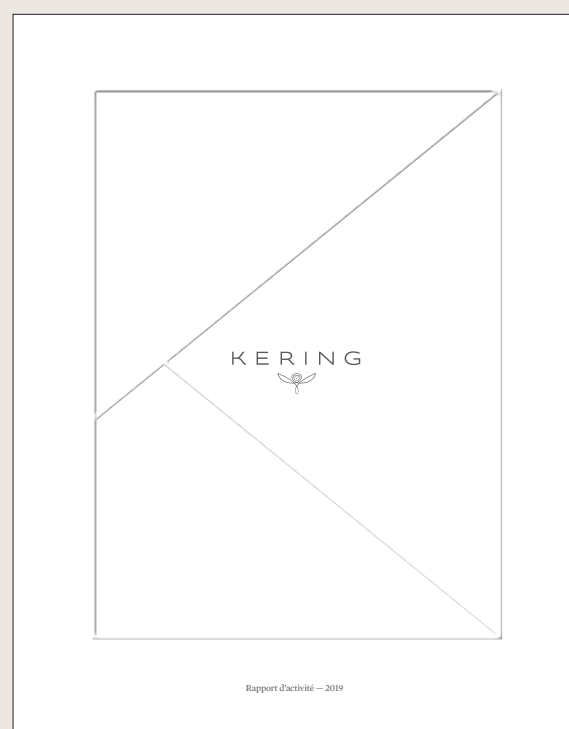
Société anonyme  
au capital de 505 117 288€

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

—  
Tél. : +33(0)1 45 64 61 00

—  
kering.com

🐦 @KeringGroup  
🌐 Kering  
📺 @kering\_official  
📘 Keringgroup



RAPPORT D'ACTIVITÉ  
2019



DOCUMENT  
D'ENREGISTREMENT  
UNIVERSEL 2019

©Kering 2020  
Conseil et rédaction : Capitalcom  
Conception et réalisation : Maison Sagan

Empowering Imagination