



Rapport intégré  
2020

# CARTE D'IDENTITÉ

## ÉVOLUTIONS DU RAPPORT

Pour sa 4<sup>e</sup> édition, et afin de prendre en compte les retours des investisseurs et de l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC), le rapport intégré 2020 propose les évolutions suivantes :

- Synthèse des modalités de dialogue avec les parties prenantes (p. 26) et de la gouvernance du développement durable au sein de Kering (p. 27);
- Présentation de la nouvelle matrice de matérialité de Kering prenant en compte les impacts de la Covid-19 sur l'activité du Groupe et ses parties prenantes (p. 38-39);
- Focus sur les risques Climat (p. 40-41) et Biodiversité (p. 42-43);
- Retour sur les faits marquants de l'année 2020 (p. 48) et en particulier sur la gestion de la crise de la Covid-19 par le Groupe (p. 50-51);
- Intégration des priorités financières dans le tableau de pilotage de la stratégie de Kering (p. 60-61);
- Intervention de parties prenantes internes et externes tout au long du rapport.

**Notre approche des 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, centrale à nos actions, est au cœur de la pérennité du Groupe et contribue à préserver l'image de nos Maisons.

Si chacun des capitaux est mobilisé au travers des cinq étapes clés de notre chaîne de valeur, trois d'entre eux transforment 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.

## OBJECTIFS DU RAPPORT INTÉGRÉ

Pour façonner le Luxe de demain, chez Kering, nous sommes 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 aux investisseurs et, plus largement, à l'ensemble de nos parties prenantes 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.

p.6

## PROFIL DU GROUPE ET DE SON MARCHÉ

La création au service  
d'un Luxe moderne et audacieux

Profil du Groupe – p. 6  
Vision – p. 10  
Tendances de marché – p. 12

p.14

## GOUVERNANCE

Une gouvernance pérenne, équilibrée et adaptée  
aux nouveaux défis, veillant à la préservation  
des intérêts de l'ensemble des parties prenantes

Entretien avec Sophie L'Hélias – p. 14  
Actionnariat – p. 16  
Instances de gouvernance – p. 18  
Rémunérations – p. 24  
Dialogue avec les parties prenantes – p. 26

TABLE

DES MATERIÈRES

## p.44 PERFORMANCE

Après des résultats solides en 2020,  
un Groupe, renforcé, prêt à tirer parti  
de la reprise

Entretien croisé entre Marie-Claire Daveu  
& Jean-Marc Duplaix – p. 44  
Performance globale – p. 54  
Nos capitaux – p. 62

## p.68 CRÉATION DE VALEUR

Des savoir-faire d'exception et une exigence  
d'excellence créent de la valeur que  
Kering partage avec ses parties prenantes

Des savoir-faire d'exception – p.68  
Une chaîne d'acteurs au service  
du Luxe de demain – p.70  
Étape 1 : Création – p. 72  
Étape 2 : Développement – p. 76  
Étape 3 : Production – p. 80  
Étape 4 : Commercialisation – p. 84  
Étape 5 : Expérience client – p. 88  
Notre modèle de création de valeur – p. 92

Nos publications – p. 94

## P.28 BUSINESS MODEL

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

## & STRATÉGIE

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

Business model – p. 28  
Stratégie – p. 32  
Risques – p. 36

«Nous sortons renforcés de la crise et confortés dans la pertinence de notre modèle multimarque. Nos Maisons n'ont jamais été aussi désirables.»



**3 QUESTIONS À  
FRANÇOIS-HENRI PINAULT  
— PRÉSIDENT-DIRECTEUR  
GÉNÉRAL**

**Que retenez-vous de cette année 2020?**

Chez Kering comme partout ailleurs, l'année 2020 a été une année inédite. La crise sanitaire et économique sans précédent à laquelle nous avons été confrontés a suscité des réactions exceptionnelles : de courage, de solidarité et de créativité. Kering a naturellement participé à cet effort collectif, en protégeant nos collaborateurs partout dans le monde, mais aussi en soutenant

les soignants et les institutions de santé. Dans un contexte économique très complexe, Kering a fait preuve d'une grande résilience et d'une remarquable agilité. Nous avons délivré des performances solides, notre chiffre d'affaires atteignant 13,1 milliards d'euros et notre résultat opérationnel courant, 3,1 milliards d'euros. Notre génération de cash-flow est restée élevée et nous avons encore consolidé la structure financière

du Groupe. Quatre de nos Maisons ont même vu leurs ventes progresser sur l'année dans un marché mondial pourtant ébranlé par les fermetures de boutiques et l'arrêt des flux touristiques internationaux.

**Êtes-vous confiant dans l'avenir?**

La solidité dont Kering a fait preuve en 2020 repose avant tout sur les femmes et les hommes du Groupe, qui ont brillé par leur engagement, leur agilité, leur audace et leur rigueur. Je tiens à les en remercier chaleureusement. Notre performance est également le fruit des chantiers stratégiques engagés depuis plusieurs années. Nous avons en 2020 continué à investir dans nos plateformes de croissance pour préparer le rebond. Ainsi, l'internalisation des plateformes d'e-commerce de nos Maisons entamée en 2019 nous a permis – en 2020 – de bénéficier pleinement de l'accélération spectaculaire des ventes en ligne et de rester en contact étroit avec leurs clients en dépit des circonstances. De même, l'évolution de notre organisation logistique nous

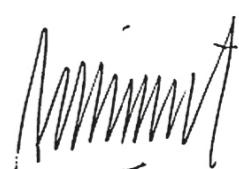
a permis de réagir rapidement pendant la phase la plus aiguë de la crise et du confinement, et d'optimiser l'allocation de nos stocks entre les régions et entre les canaux de distribution. Nous sortons renforcés de la crise et confortés dans la pertinence de notre modèle multimarque. Nos Maisons n'ont jamais été aussi désirables. Nous sommes parfaitement préparés à tirer parti de la reprise.

**Quels sont les éléments clés de ce 4<sup>e</sup> Rapport intégré que vous publiez aujourd'hui?**

La crise n'a pas modifié notre vision du Luxe : celle d'un Luxe résolument moderne et audacieux, mêlant créativité et responsabilité. Elle a accéléré des tendances qui étaient déjà à l'œuvre dans notre secteur et que nous avions déjà identifiées et intégrées dans nos orientations stratégiques. Elle confirme aussi que nos ambitions et nos engagements en matière de développement durable sont plus pertinents que jamais. La transformation du Groupe déjà engagée de longue date en la matière s'en trouve confortée et accélérée.

Nous nous sommes ainsi dotés d'une ambitieuse stratégie Biodiversité et avons rehaussé nos objectifs en matière de lutte contre le changement climatique, en ligne avec une trajectoire de 1,5°C. Début 2021, nous avons également publié notre politique en matière de protection des droits humains.

Les exemples et témoignages présentés tout au long de ce rapport illustrent la capacité de Kering et de nos Maisons à créer de la valeur tout en répondant aux grands défis de notre temps, environnementaux en particulier. L'alignement entre nos valeurs, nos orientations stratégiques, nos investissements et les tendances qui façonnent le marché du Luxe nourrit notre confiance en l'avenir.



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

# UN GROUPE PORTÉ PAR L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE

## LA GENÈSE

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

### ENTRÉE DANS LE SECTEUR DU LUXE

### UN GROUPE INTÉGRÉ DU LUXE

### KERING, PURE PLAYER DU LUXE

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

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 — 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 — PPR devient Kering  
Acquisition ciblée de tanneries  
2015 — Lancement de Kering Eyewear  
2018 — Distribution de dividende en nature d'actions PUMA (70% sur une participation totale de 86%)  
2019 — Finalisation de la cession de Volcom  
*Fashion Pact*, neutralité carbone, politique parentalité...  
2020 — Cession de 5,83% du capital de PUMA. À l'issue de cette transaction, Kering détient une participation de 9,87% au capital de PUMA  
Stratégie Biodiversité assortie d'objectifs visant à atteindre un impact net positif d'ici 2025<sup>1</sup>

## Profil du Groupe et de son Marché

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

1. Une entreprise ayant un impact net positif sur la biodiversité est une entreprise dont les nuisances sur la biodiversité générées par ses activités sont dépassées par son impact positif sur la biodiversité.

# CHIFFRES CLÉS

13 100 M€  
Chiffre d'affaires

3 135 M€  
Résultat Opérationnel  
Courant

2 150 M€  
Résultat net  
part du Groupe

2 105 M€  
Cash-flow libre  
opérationnel

8 €  
Dividende par action<sup>1</sup>

38 553  
Collaborateurs

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 2020, Kering comptait plus de 38 000 collaborateurs et a réalisé un chiffre d'affaires de 13,1 milliards d'euros. L'action Kering est cotée sur Euronext Paris (ISIN : FR 0000121485, Reuters : PRTP.PA, Bloomberg : KER.FP). Elle fait notamment partie des indices CAC 40 et EURO STOXX 50.

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

GUCCI

SAINT LAURENT

BOTTEGA VENETA

BALENCIAGA

ALEXANDER MCQUEEN

BRIONI

BOUCHERON

POMELLATO

DODO

QEELIN

ULYSSE NARDIN

GIRARD-PERREGAUX

KERING EYEWEAR

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

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.

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

La génération du changement bouleverse les codes.

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 TRANSFORMATION ACCÉLÉRÉE DU MARCHÉ DU LUXE

Le marché du luxe a été fortement impacté en 2020 par la crise de la Covid-19, mais les fondements à moyen et long terme de sa croissance ne sont pas remis en question. Cette crise a agi comme amplificateur d'un certain nombre de tendances précédemment constatées et contribue ainsi à accélérer la transformation déjà à l'œuvre du marché.

### Impacts de la pandémie de Covid-19

Fermeture prolongée de points de vente, réduction drastique des flux touristiques, relocalisation des dépenses, fort développement des ventes en ligne, chute des dépenses des consommateurs, contraction du PIB mondial... : le marché du luxe a été fortement impacté par la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19. Il aurait ainsi reculé de 22 % en 2020, s'établissant à 217 milliards d'euros. Porté par le retour à la croissance économique mondiale, la normalisation du trafic des consommateurs dans les réseaux de distribution physiques

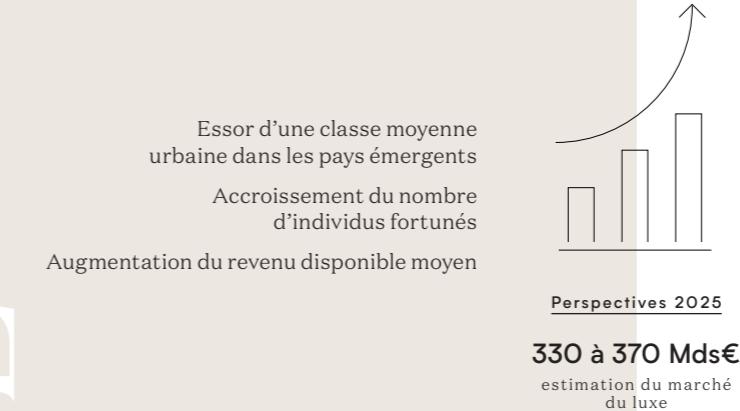
et la reprise graduelle des flux touristiques, le marché du luxe devrait reprendre un rythme de progression annuelle de près de 10% entre 2020 et 2025, pour atteindre 330 à 370 milliards d'euros d'ici à 2025.

### Tendances structurelles

Très fragmenté, le marché du luxe se caractérise cependant par la présence de quelques grands acteurs internationaux. Depuis trois à quatre ans, un phénomène dit de polarisation des performances a été observé, qui se traduit notamment par des performances supérieures à celles du marché de quelques

acteurs, en général de taille significative ou appartenant à des groupes multimarques, et dont Kering fait partie. Dans un environnement marqué par de fortes incertitudes – tensions géopolitiques et socio-économiques croissantes, volatilité des taux de change, ralentissement de la croissance du PIB mondial – la crise sanitaire est venue accélérer la transformation du marché en agissant comme amplificateur et accélérateur de tendances déjà constatées, dans un secteur dont la croissance est portée par de nouveaux leviers.

### 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

Pertinence de l'approche omnicanale  
complémentarité de la distribution physique et en ligne

Développement des clientèles locales et complément des flux touristiques

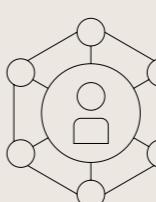
Transition générationnelle de la clientèle, attrait pour la proposition de valeur des marques de luxe

## TENDANCES DU MARCHÉ

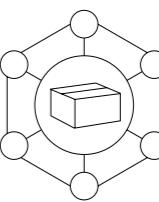
### UNE TRANSFORMATION ACCÉLÉRÉE



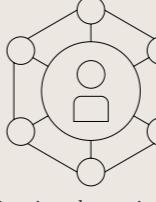
Une exigence de transparence portée par de nouvelles générations de consommateurs



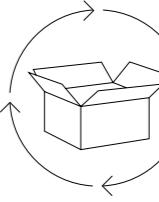
Prévision 2021  
+ 10 % à + 19 %  
taux de croissance du marché du luxe attendu entre 2020 et 2021



L'impératif de la distribution omnicanale



Perspectives 2025  
30 %  
part de l'e-commerce dans les ventes du luxe



Une chaîne d'approvisionnement axée sur la demande

Source : sauf mention contraire, toutes les données historiques et prévisionnelles proviennent de l'étude « Bain Luxury Study — Altagamma Worldwide Market Monitor », publiée en novembre 2020, et complétée par des informations extraites du rapport détaillé publié en décembre 2020.

# ENTRETIEN AVEC SOPHIE L'HÉLIAS

## ADMINISTRATRICE RÉFÉRENTE INDÉPENDANTE



### Quel est votre rôle en tant qu'Administratrice Référente indépendante au sein du Conseil de Kering?

L'Administrateur indépendant représente les intérêts de l'ensemble des actionnaires, dans une perspective de création de valeur durable et à long terme. Il est notamment le porte-parole du Conseil auprès des investisseurs sur les questions ESG. C'est à ce titre que j'ai participé aux derniers *roadshows* organisés par Kering sur cette thématique. Il s'agit alors d'échanger avec les investisseurs : de répondre

à leurs questions, en particulier sur la gouvernance et le fonctionnement du Conseil d'administration, mais aussi de les interroger sur les sujets qui leur semblent majeurs à long terme. Ces événements constituent des moments structurants et très enrichissants pour l'entreprise comme pour ses parties prenantes.

### Comment vous assurez-vous de la prise en compte des intérêts de ces différentes parties prenantes?

Je participe également à l'organisation des travaux du Conseil. Par exemple, je coordonne l'évaluation du Conseil pour s'assurer qu'il réunit bien les compétences clés pour le Groupe et représente de manière équilibrée les intérêts des différentes parties prenantes. C'est un enjeu particulièrement important, par exemple lors de la nomination de nouveaux membres.

«Le Conseil est resté très engagé tout au long de l'année, en maintenant un dialogue fort et régulier avec le Comité exécutif. Des décisions fortes et responsables ont été prises dès le début de la pandémie.»

Sophie L'Hélias

### Comment la pandémie a-t-elle influé sur les travaux du Conseil?

Comme pour chaque entreprise, 2020 a été pour Kering une année particulière, faite de défis inédits et nous poussant à réinventer nos façons de travailler et d'interagir. Le Conseil est resté très engagé tout au long de l'année, en maintenant un dialogue fort et régulier entre tous ses membres, ainsi qu'avec le Comité exécutif.

### Quelles ont été les priorités fixées par le Conseil pour la gestion de la pandémie?

Sur le fond, la Covid-19 a bien évidemment bouleversé l'agenda du Conseil et chaque réunion a été l'occasion de points approfondis sur l'impact de la crise. Tout particulièrement, y ont été débattues les questions de rémunération des mandataires sociaux et de fixation du dividende : des décisions fortes et responsables ont été prises

dès le début de la pandémie. Les travaux du Conseil ont bien évidemment porté aussi sur l'examen de la situation financière et de la trésorerie du Groupe et sur la continuité des opérations. Des retours d'expérience sur la gestion de la crise sont venus enrichir les débats.

### Quelques mots de conclusion?

Pour conclure, la crise n'est – malheureusement – pas encore derrière nous. Le suivi de ses impacts ainsi que tous les sujets liés restent bien évidemment au cœur des échanges du Conseil en ce début d'année 2021 et le resteront. Il en va de même pour les thématiques ESG, dont certaines ont été également renforcées pendant cette crise.

## UN ACTIONNARIAT STABLE POUR UNE CROISSANCE DURABLE

Grâce à sa stratégie, Kering crée de la valeur pour ses actionnaires.

### Un actionnariat solide et internationalisé

Fruit d'une aventure familiale et entrepreneuriale, Kering est détenue à 41% par la holding Artémis, contrôlée par la famille Pinault. Soutenu par des investisseurs institutionnels, des actionnaires individuels et salariés, cet actionnariat permet au Groupe d'assurer une prise de décision efficiente et d'inscrire sa stratégie dans une vision de long terme. La solidité de cet actionnariat 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

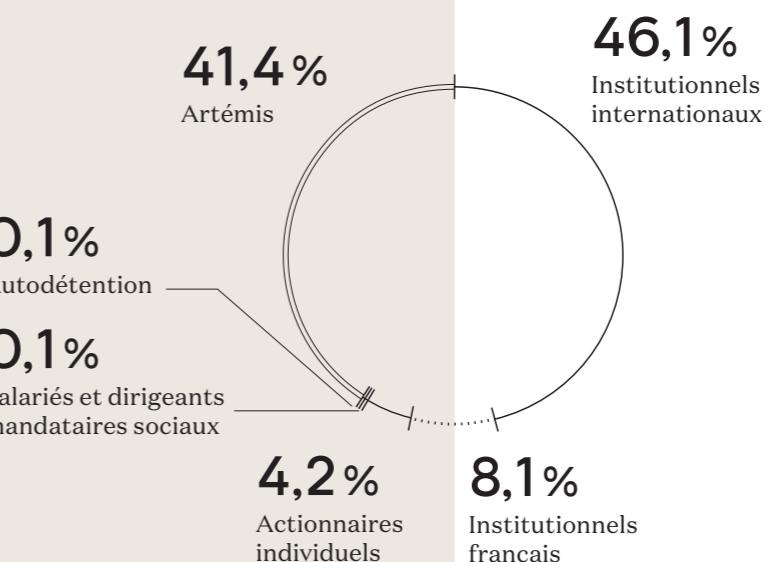
Dans un contexte de marché marqué par la pandémie de Covid-19, la confiance des actionnaires dans la capacité de résistance de Kering est

récompensée en 2020 par la performance du titre sur les marchés financiers : en progression de +1,6%, il surperforme l'indice CAC 40 (-7,1%).

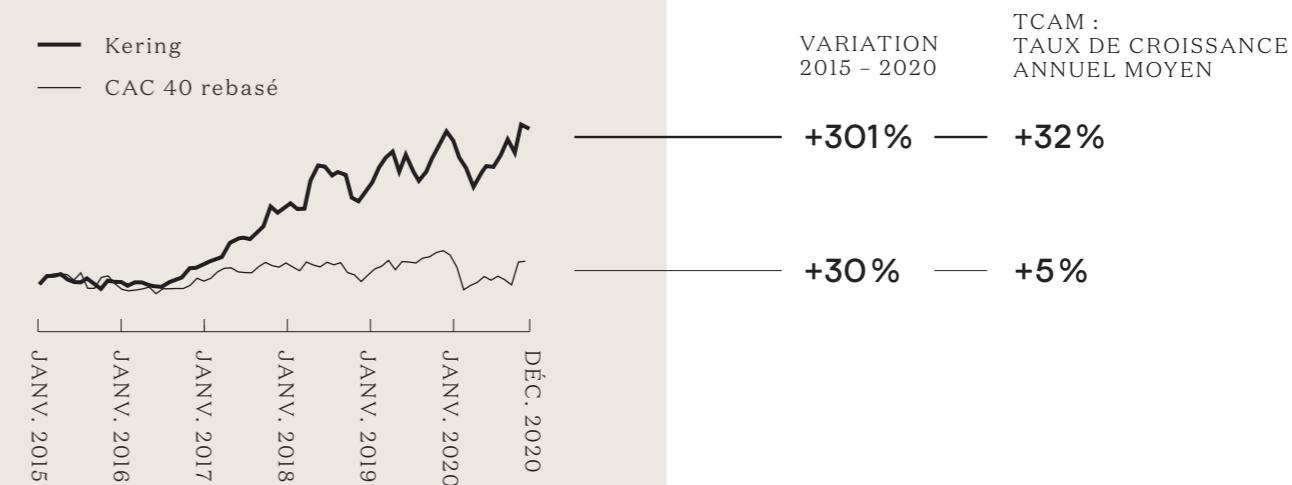
Au titre de l'exercice 2020, le dividende par action est de 8 euros, stable par rapport à 2019 et conforme à la politique de distribution équilibrée et attractive de Kering.

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. Les formats virtuels ont été privilégiés en 2020 en raison du contexte sanitaire.

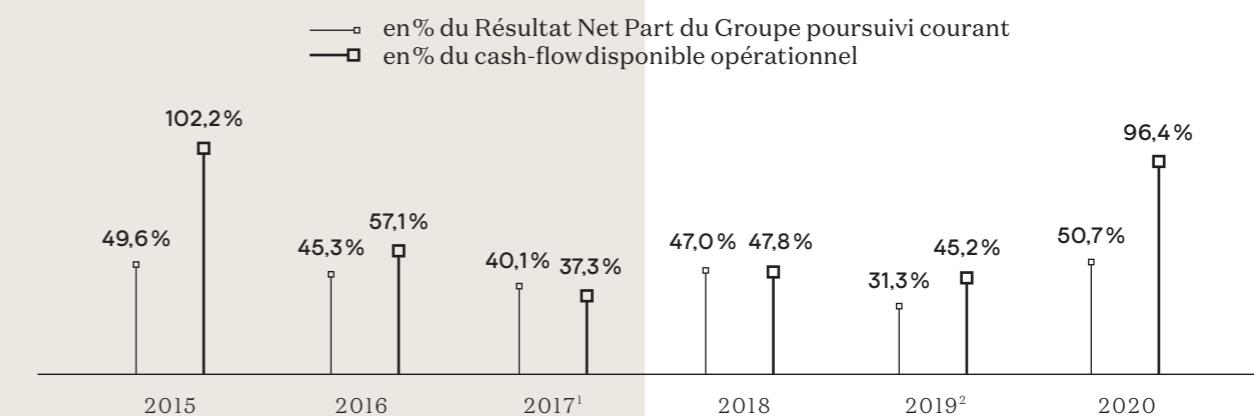
## RÉPARTITION DU CAPITAL (AU 31/12/2020)



## ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE



## TAUX DE DISTRIBUTION



1. Données 2017 retraitées de IFRS 5.

2. Cash-flow disponible 2019 hors élément exceptionnel lié à l'accord fiscal en Italie.

## UNE GOUVERNANCE ENGAGÉE AU SERVICE D'UNE VISION DE LONG TERME

Notre gouvernance, alignée sur les meilleures pratiques, permet à la fois de garantir une véritable efficacité dans la prise de décisions stratégiques et dans leur exécution et veille à un réel équilibre des pouvoirs.

### Une gouvernance unifiée adaptée aux spécificités de Kering

Kering a opté pour l'unicité des fonctions de Président du Conseil et de Directeur général, considérant que ce mode de gouvernance répond le mieux aux spécificités de Kering. Il tient compte de la position particulière de M. François-Henri Pinault, celui-ci étant d'une part lié à l'actionnaire de contrôle et d'autre part très impliqué dans la conduite des affaires du Groupe dont il a une connaissance précise et opérationnelle. La fonction de PDG 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. Enfin, ce mode de gouvernance permet une incarnation forte du Groupe ainsi qu'une plus grande fluidité dans les échanges entre Conseil

d'administration et Comité exécutif. Cette unicité représente un avantage dans le cadre de la transformation de Kering, permettant à la fois de garantir une véritable efficacité dans la prise de décisions stratégiques, d'optimiser les performances économiques et financières du Groupe et d'assurer une communication forte et cohérente. Le Président-Directeur général est appuyé par Jean-François Palus, Directeur général délégué, qui contribue à l'élaboration de la stratégie de Kering, pilote sa mise en œuvre et veille à l'optimisation de l'efficacité opérationnelle du Groupe.

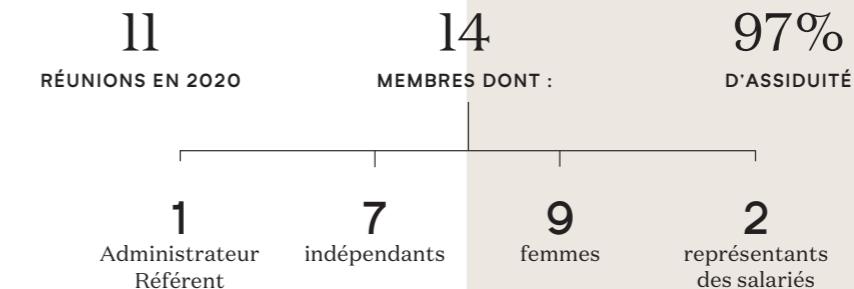
**L'Administrateur Référent, garant de l'équilibre des pouvoirs au sein de la gouvernance et du bon fonctionnement du Conseil**  
Afin d'apporter des garanties supplémentaires quant au bon fonctionnement du Conseil et à l'équilibre des pouvoirs, le Conseil d'administration a créé en 2019,

sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, le poste d'Administrateur Référent. S'agissant de l'organisation des travaux du Conseil, l'Administrateur Référent est consulté sur l'ordre du jour du Conseil, s'assure de la liaison entre les Administrateurs indépendants, les autres membres du Conseil d'administration et la Direction Générale et prévient la survenance de conflits d'intérêts concernant les mandataires sociaux. Il veille également au respect du règlement intérieur et est associé au processus d'évaluation du Conseil d'administration. Concernant les relations avec les actionnaires, l'Administrateur Référent, en coordination avec le Président du Conseil, est le porte-parole du Conseil auprès des investisseurs sur les questions ESG. Il prend connaissance des demandes des actionnaires en matière de gouvernance et veille à ce qu'il leur soit répondu.

## CONSEIL D'ADMINISTRATION

AU 31/12/2020

Détermine et apprécie les orientations, objectifs et performances de la Société et veille à leur mise en œuvre



### COMITÉ D'AUDIT

**L** Examine les comptes annuels et semestriels et s'assure de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne et de gestion des risques  
**C** Examine également les diligences des Commissaires aux comptes et leur indépendance, leur procédure de sélection ou de renouvellement  
**A** Examine les politiques de développement durable et de respect de l'environnement

### COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

**E** Examine et émet notamment des propositions quant à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux  
**R** Examine la politique de rémunération des cadres dirigeants

### COMITÉ DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

**C** Contrôle le niveau d'engagement du Groupe en matière éthique et de responsabilité environnementale, sociale et sociétale  
**D** Revoit les dispositifs éthiques, la performance ainsi que les notations RSE

### COMITÉ DES NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

**N** 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

### COMITÉ EXÉCUTIF

**E** Met en œuvre la stratégie du Groupe  
**X** 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

12  
MEMBRES

MISSIONS DES  
INSTANCES  
DE GOUVERNANCE

## UNE GOUVERNANCE À LA COMPOSITION ÉQUILIBRÉE ET ADAPTÉE À LA STRATÉGIE DU GROUPE

La gouvernance de Kering repose sur des organes de gouvernance composés de personnalités choisies pour la diversité et l'expérience de leurs profils, permettant de déterminer les orientations stratégiques du Groupe. Celles-ci sont ensuite pilotées et exécutées par les instances opérationnelles du Groupe.

### Le Conseil d'administration

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 Conseil est composé d'Administrateurs d'expérience large et diversifiée, notamment en matière de stratégie d'entreprise, finance, gouvernance, assurances, économie, responsabilité sociétale et environnementale, distribution, industrie, comptabilité, gestion et contrôle de sociétés commerciales ou financières, technologie/digital.

Le Conseil d'administration s'interroge régulièrement sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle de ses Comités, notamment en termes de diversité. Les nationalités française, italienne, britannique, chinoise et ivoirienne sont représentées au sein du Conseil d'administration.

### Le Comité exécutif

Le Comité exécutif, instance opérationnelle du Groupe, reflète la transformation de Kering en un Groupe intégré et l'internationalisation croissante de ses activités. Il réunit 12 membres autour de M. François-Henri Pinault, Président-Directeur général, et de M. Jean-François Palus, Directeur général délégué et réunit notamment les dirigeants des activités du Groupe et des principales Maisons, aux côtés des principaux responsables fonctionnels de Kering.

### Des instances dirigeantes féminisées

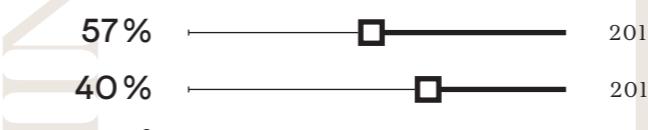
Kering a identifié et mis en place un plan d'actions pour conduire des objectifs de mixité femmes-hommes au sein des instances dirigeantes. Avec 58% de femmes au sein de son Conseil d'administration, 33% au sein du Comité exécutif et 55,4% parmi

les managers au 31 décembre 2020, 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 2020 et se positionne parmi les entreprises leaders avec un taux de 95 points sur 100 pour Kering Corporate.

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 d'égalité.

ÂGE MOYEN<sup>1</sup>

FÉMINISATION

EXPÉRIENCE INTERNATIONALE<sup>3</sup>

INDÉPENDANCE

1. Les âges sont déterminés au 31/12 de l'année de l'exercice concerné.

2. Pourcentage ne tenant pas compte des Administrateurs représentant les salariés, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

3. Les dirigeants disposant d'une expérience internationale sont les dirigeants de nationalité non-française et les dirigeants de nationalité française disposant d'une expérience professionnelle significative hors de France.

## UNE FORTE IMPLICATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2020

Le Conseil d'administration constitue un lieu de réflexion qui apporte un soutien indispensable à la Direction Générale, tout en veillant à la préservation des intérêts de l'ensemble des parties prenantes.

### Un Conseil mobilisé face à la crise de la Covid-19

Tout au long de l'année 2020, les Administrateurs ont été particulièrement mobilisés pour suivre de près les impacts de la pandémie, tant du point de vue sanitaire pour les salariés du Groupe et ses parties prenantes que de l'activité du Groupe.

Le Conseil a notamment procédé à la préparation du budget 2020 dans le contexte spécifique de la pandémie, à la modification de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour tenir compte de l'impact de la Covid-19, ainsi qu'à une analyse de la gestion de la crise sanitaire par le Groupe.

### Un Conseil d'administration dynamique

Au cours de l'année 2020, le Conseil s'est réuni à onze reprises (contre neuf réunions en 2019) avec un taux moyen de participation de 97%.

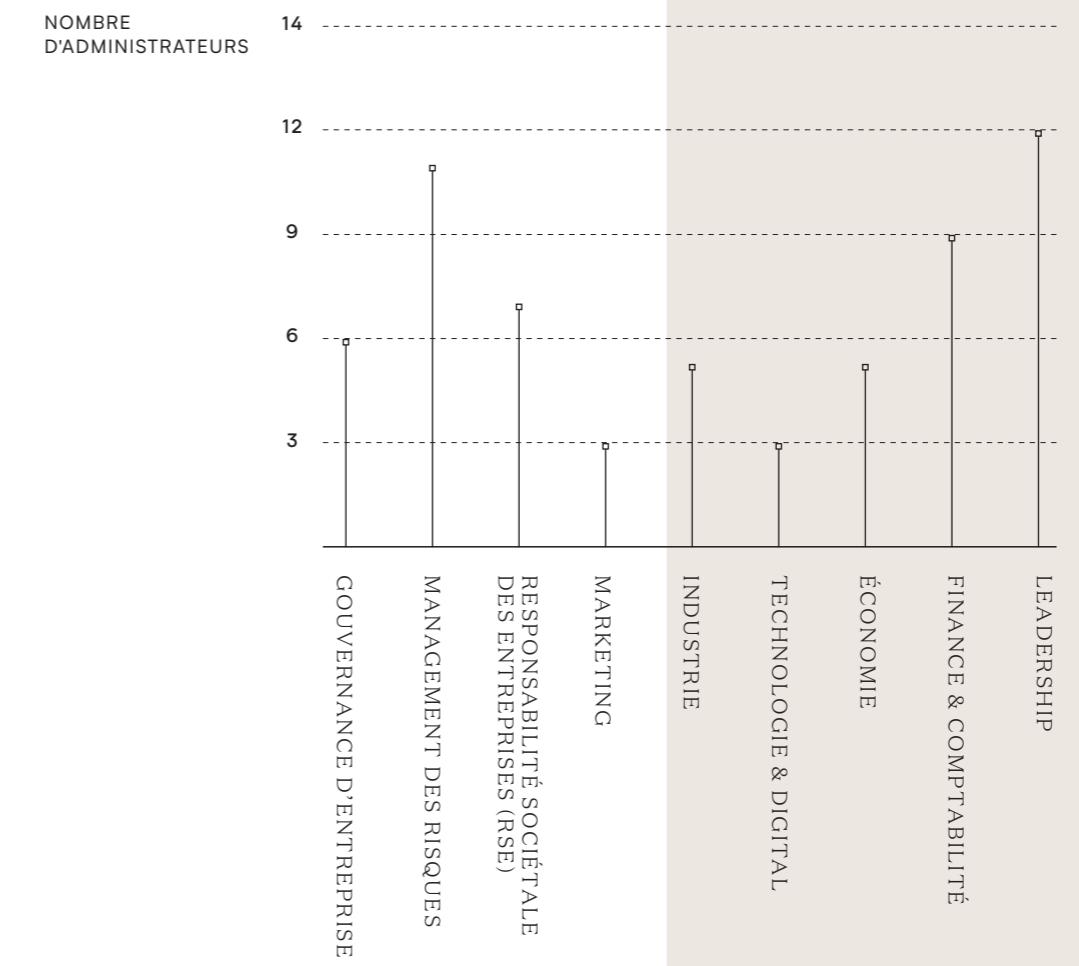
En complément de ses missions récurrentes en lien avec la stratégie et la gouvernance de Kering (point sur la marche des affaires, examen et arrêté des comptes, examen des travaux des comités spécialisés, préparation et convocation de l'Assemblée générale...), et en sus de sa mobilisation face à la crise sanitaire, le Conseil d'administration a notamment analysé en 2020 les résultats d'une étude transversale et multidisciplinaire entre les Maisons portant sur la transformation digitale, les comportements clients, la chaîne de fournisseurs, la stratégie de distribution et l'organisation. Il a également examiné les projections financières 2021-2025.

### Un Conseil attentif au dialogue avec les investisseurs

La Société, sous l'impulsion du Conseil, a engagé depuis 2018 un dialogue renforcé avec les

investisseurs, en particulier sur les questions de gouvernance. Cette démarche ayant été unanimement saluée par les investisseurs rencontrés, elle s'est poursuivie au cours des exercices suivants en l'élargissant aux thématiques ESG (Environnement, Social, Gouvernance). Ainsi, Kering a de nouveau organisé en 2020 auprès de plusieurs investisseurs un *roadshow* ESG avec la participation de l'Administratrice Référente, pour présenter la démarche du Groupe, accompagnée de la Directrice du Développement Durable et des Relations Institutionnelles Internationales, de la Directrice des Relations Investisseurs et de la veille concurrentielle et du Secrétaire du Conseil d'administration.

## UN ÉVENTAIL DE COMPÉTENCES ET D'EXPÉRIENCES SOUTENANT LA CRÉATION DE VALEUR



## MOBILISATION DES COMITÉS EN 2020

COMITÉ D'AUDIT	COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS	COMITÉ DES NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE	COMITÉ DE DÉVELOPPEMENT DURABLE
4 réunions 96% d'assiduité 6 membres dont 4 indépendants	3 réunions 89% d'assiduité 6 membres dont 3 indépendants et une Administratrice représentant les salariés	3 réunions 93% d'assiduité 5 membres dont 3 indépendants	1 réunion 100% d'assiduité 6 membres dont 3 indépendants

## UNE RÉMUNÉRATION ALIGNÉE AVEC LA CRÉATION DE VALEUR ET LES INTÉRÊTS DES PARTIES PRENANTES

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.

### Une exigence de rentabilité durable

La structure et les critères sur lesquels la rémunération variable repose sont déterminés et évoluent avec le souci d'assurer un strict alignement entre la rétribution versée et la réalisation des objectifs stratégiques financiers et extra-financiers du Groupe. Elle est soumise à des conditions relatives aux performances tant en matière économique, que sociale et environnementale, reflétant ainsi les ambitions fortes du Groupe dans ces domaines. La proportion significative de cette rémunération variable (77% pour le Président-Directeur général et 72% pour le Directeur général délégué) traduit l'obligation de création de valeur à moyen et long terme qui leur est imposée.

### Rémunération 2020

Compte tenu du contexte de la pandémie de Covid-19 et de son impact sur l'activité

économique et à la demande 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 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. L'Assemblée Générale des actionnaires du 16 juin 2020 a approuvé cette politique de rémunération 2020.

### Politique de rémunération 2021

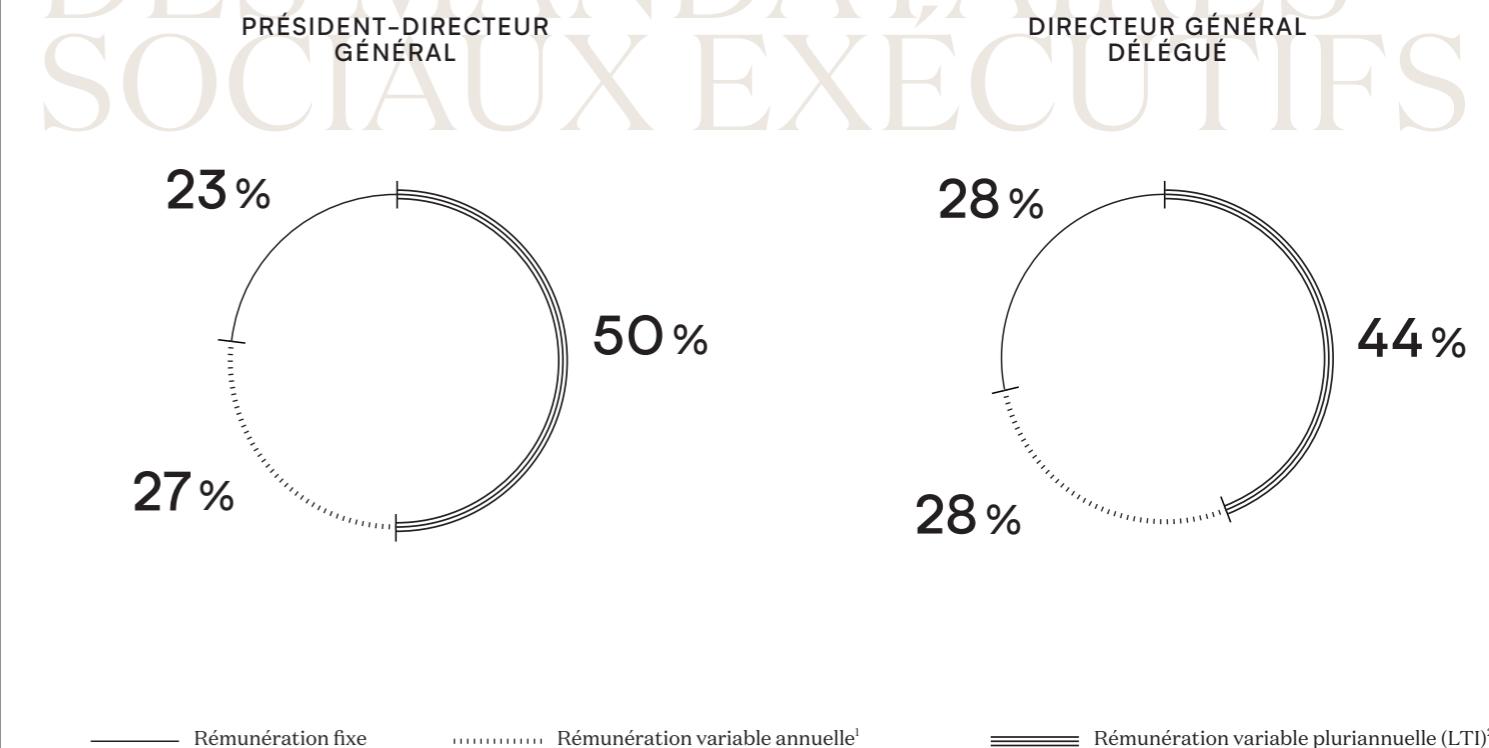
La structure de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs pour l'exercice 2021 serait composée des trois agrégats suivants : la rémunération fixe, la rémunération variable annuelle et la rémunération variable pluriannuelle. La principale nouveauté réside dans l'évolution

des conditions de performance régissant la rémunération variable pluriannuelle des deux dirigeants mandataires sociaux exécutifs. Les changements apportés visent à :

- conditionner le nombre d'actions effectivement obtenues à l'issue de la période d'acquisition de trois ans à une performance plus globale que la stricte atteinte d'objectifs financiers, notamment pour marquer l'engagement stratégique du Groupe en matière ESG;
- renforcer l'exigence des critères financiers;
- maintenir l'impact significatif de la performance boursière du Groupe au regard d'un indice de référence composé de sociétés du luxe.

L'Assemblée Générale des actionnaires du 22 avril 2021 a approuvé cette politique de rémunération 2021.

# STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION 2021 DES MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS



## COMPOSANTES DE LA RÉMUNÉRATION

COMPOSANTES DE LA RÉMUNÉRATION FIXE	CONDITIONS DE PERFORMANCE DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE	CONDITIONS DE PERFORMANCE DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE PLURIANNUELLE (3 ANS)
Prise en compte du niveau et de la complexité des responsabilités et de l'expérience	Développement durable 10 %	Féminisation des équipes dirigeantes 10 %
Alignment sur les pratiques de marché	Responsabilité sociétale 10 %	Biodiversité 10 %
	Gestion et organisation des talents 10 %	Résultat Opérationnel Courant du Groupe 40 %
	Résultat Opérationnel Courant du Groupe 35 %	Cash-flow Libre opérationnel du Groupe 40 %
	Cash-flow Libre opérationnel du Groupe 35 %	SOUS-TOTAL 100 %
	TOTAL 100 %	PERFORMANCE BOURSIÈRE Impact de +/- 50 %
		TOTAL 50 % à 150 %
MODALITÉS DE VERSEMENT		Actions de performance
Cash		

1. Rémunération variable annuelle : 120 % de la rémunération fixe pour le Président-Directeur général et 100 % pour le Directeur général délégué (pouvant atteindre respectivement 162 % et 135 % en cas de surperformance).

2. LTI : 100 % de la rémunération fixe exercice N + rémunération variable annuelle due pour N-1.

## UN DIALOGUE SOUTENU AVEC L'ENSEMBLE DES PARTIES PRENANTES

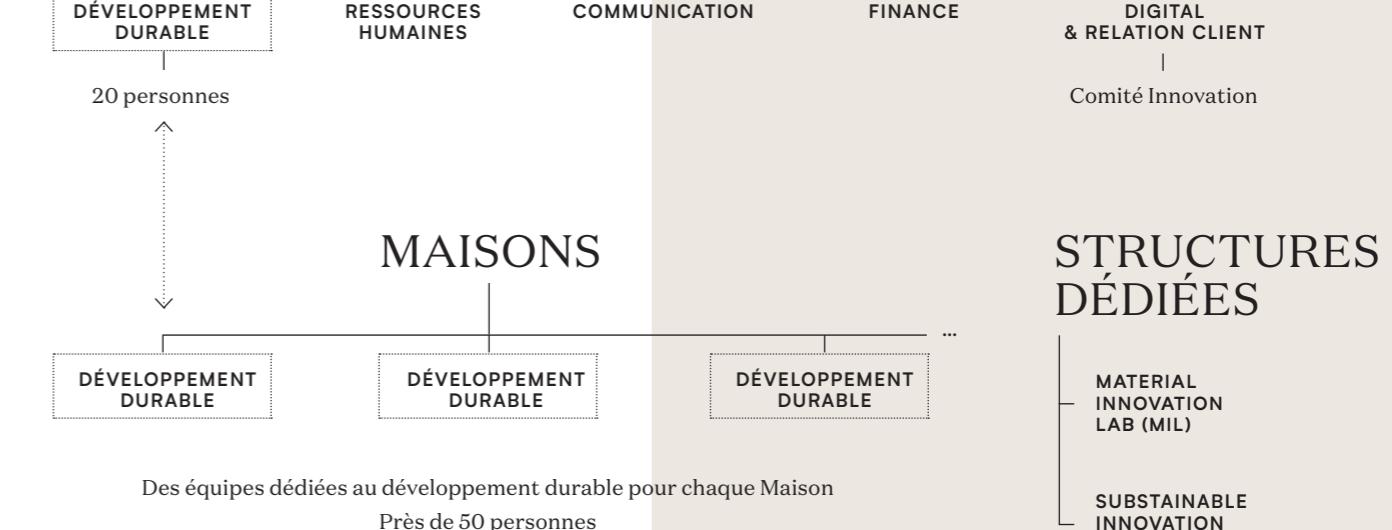
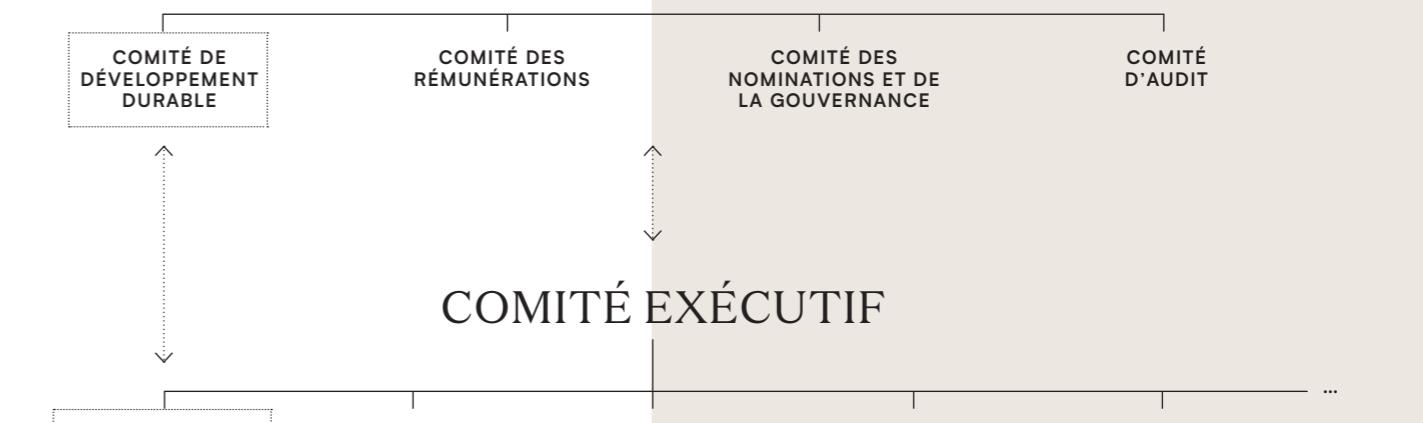
Afin de rester constamment à l'écoute des enjeux prioritaires pour ses parties prenantes et de participer à la recherche de solutions pour un luxe plus durable, Kering mène de nombreuses actions à l'échelle locale, nationale et internationale et participe à de nombreuses initiatives en collaboration avec ses parties prenantes ou au sein d'initiatives et coalitions multipartites.

CATÉGORIES DE PARTIES PRENANTES	QUELQUES EXEMPLES D'ACTIONS MISES EN ŒUVRE
○ Employés et instances représentatives du personnel	Comité d'entreprise européen et Comité de Groupe France <i>Gucci Changemakers Scholarship Programs</i> et <i>Gucci Changemakers X CFDA Scholars by Design Award program</i> Comités Diversité et Inclusion au sein des Maisons et du Corporate Plateformes de formation des Maisons : <i>Gucci Retail Academy</i> , <i>Saint Laurent E-University</i>
..... Actionnaires et communauté financière	<i>Roadshows</i> (finance, ESG), conférences sectorielles, engagement régulier avec la communauté financière, information et dialogue permanent au travers de différents supports
◇◇◇ Clients, consommateurs et distributeurs	Enquêtes de satisfaction, approches CRM, <i>clienteling</i> Défilés retransmis en ligne <i>Gucci Equilibrium</i>
Fournisseurs et partenaires commerciaux	Programme <i>Clean by Design</i> <i>Kering Ethical Gold Platform</i> d'achat d'or responsable <i>Supply Chain Academy</i> de Gucci Étude sur la place des femmes dans la chaîne d'approvisionnement en Italie avec <i>Camera Nazionale della Moda</i>
— Talents créatifs et artisanat d'excellence	Centre de formation de <i>Brioni Scuola di Alta Sartoria</i> pour former puis intégrer des tailleurs d'exception <i>École Scuola dei Maestri Pellettieri de Bottega Veneta</i> Chaire « <i>Sustainability</i> » IFM – Kering incluant une formation diplômante depuis 2020
Société civile, communautés locales et ONG	Fondation Kering et ses actions de lutte contre les violences faites aux femmes Programme <i>South Gobi Cashmere</i> avec des communautés d'éleveurs nomades <i>Gucci : Chime for Change; Charity: water, ...</i> Programme international de volontariat <i>Solidarity Leave</i>
— Pairs et associations professionnelles	Membre fédérateur du <i>Fashion Pact</i> Membre de SAC ( <i>Sustainable Apparel Coalition</i> ), de la coalition <i>One Planet for Biodiversity Business</i> (OP2B), du réseau mondial <i>Natural Capital Impact Group</i> (NCIG), de l'initiative <i>Paris Good Fashion</i>
— Acteurs de l'innovation	<i>Materials Innovation Lab (MIL)</i> et <i>Sustainable Innovation Lab (SIL)</i> Accélérateur <i>Fashion For Good</i> <i>Gucci ArtLab</i> Partenariat Institut de couture Saint Laurent x IFM x École de la Chambre syndicale de la Couture Parisienne (ECSCP) Appel à projets via le <i>Kering Regenerative Fund for Nature</i>
— Autorités publiques et régulateurs	Supporter TCFD ( <i>Task Force on Climate-related Financial Disclosures</i> ) depuis 2017 Implication dans le projet « <i>Enhancing Traceability and Transparency for Sustainable Value Chains in Garment and Footwear</i> » au sein de l'UNECE ( <i>United Nations Economic Commission for Europe</i> )

## LE DÉVELOPPEMENT DURABLE AU CŒUR DE L'ORGANISATION

La Direction du Développement durable de Kering définit la stratégie et les politiques du Groupe en matière de développement durable et accompagne les Maisons. Pour compléter ce dispositif, chaque Maison est dotée à minima d'un responsable Développement durable, voire d'équipes dédiées. Ce sont ainsi plus de 60 experts du développement durable qui travaillent au sein du Groupe. Un Comité de Développement durable est établi depuis 2012 au niveau du Conseil d'administration. Composé de six Administrateurs, il accompagne et guide la stratégie de Développement durable du Groupe.

## CONSEIL D'ADMINISTRATION



## STRUCTURES DÉDIÉES

MATERIAL INNOVATION LAB (MIL)  
SUSTAINABLE INNOVATION LAB (SIL)

## 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, tout en permettant une très bonne résilience face à la pandémie de Covid-19.

### 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, nous regroupons et faisons grandir des Maisons parmi les plus prestigieuses au monde. Au fil du temps, nous avons su capter les meilleurs relais de croissance.

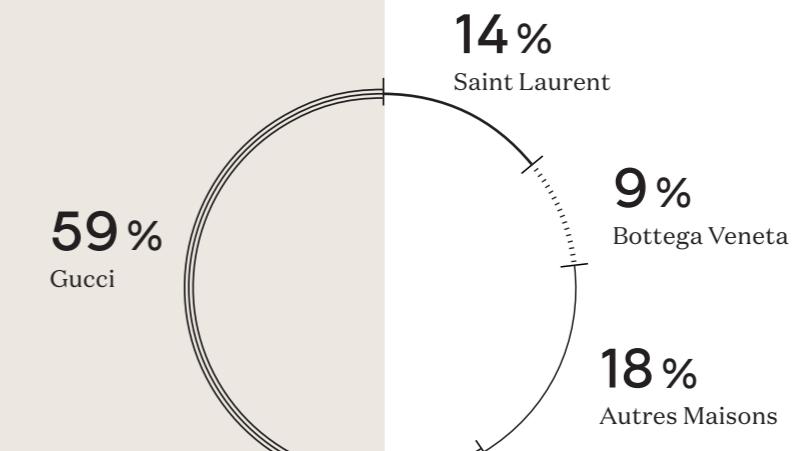
### Lucidité

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 plateformes innovantes en matière de logistique, de digital et d'infrastructures

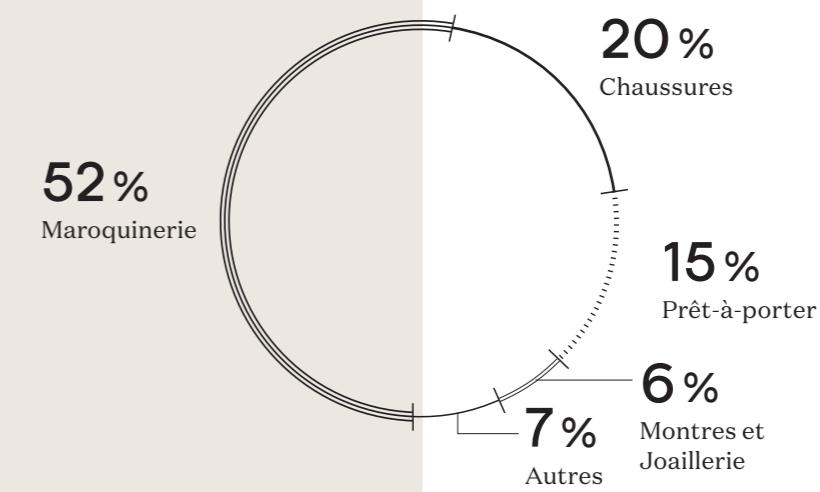
technologiques, renforcées par des fonctions support mutualisées. Cette organisation favorise une gestion rigoureuse tout en libérant, dans les Maisons, le meilleur du talent et de la création.

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 bonne trajectoire du Groupe et de chacune de ses Maisons.

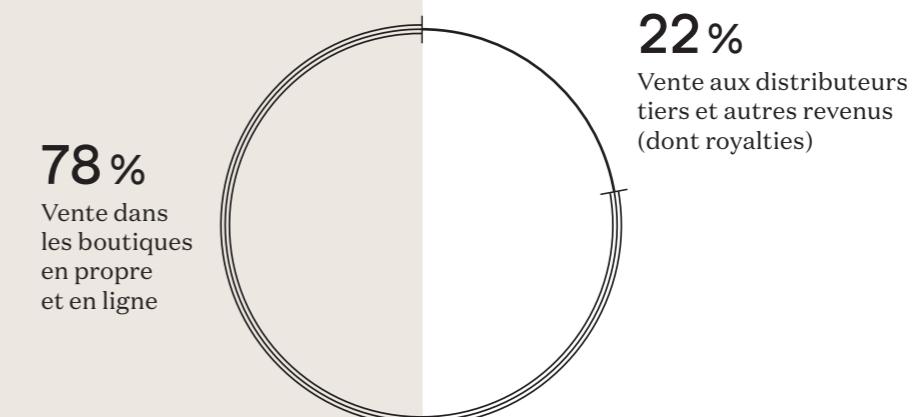
### RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DES MAISONS DE LUXE EN 2020



PAR MAISON



PAR CATÉGORIE DE PRODUITS



PAR CANAL DE DISTRIBUTION

## 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 – maroquinerie et prêt-à-porter 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

Le secteur du luxe disposant d'un réservoir de croissance structurelle, Kering joint sa dynamique propre 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, nos marques en devenir s'appliquent à révéler tout leur potentiel et séduisent de nouveaux clients.

### Résilient 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. Cette dimension mondiale s'est avérée particulièrement pertinente lors de la pandémie de 2020, permettant aux Maisons d'atténuer les effets de fermeture de magasins dans certaines régions, tout en bénéficiant du rebond rapide du marché en Chine continentale.

## RESPONSABILITÉ

Un 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, matières, ressources et produits se réinventent, ainsi que les usages et 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 la 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 générerons. Placer l'humain au cœur du modèle insuffle un nouvel esprit d'entreprendre, inspirant et suscitant l'adhésion des collaborateurs autant que des publics.

### Un potentiel de créativité

La démarche responsable 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.

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

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

1996

Première Charte éthique du Groupe

2005

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

2013

Mise à jour du Code d'éthique  
Mise en place de deux Comités d'éthique régionaux (Asie-Pacifique et Americas) et d'une hotline éthique à disposition de tous les collaborateurs du Groupe dans le monde, renouvelée chaque année

2014

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

2018

Ouverture du dispositif d'alerte éthique de Kering aux partenaires et prestataires du Groupe  
Mise à jour du Code d'éthique avec engagement du Comité exécutif et revue par le Conseil d'administration

2020

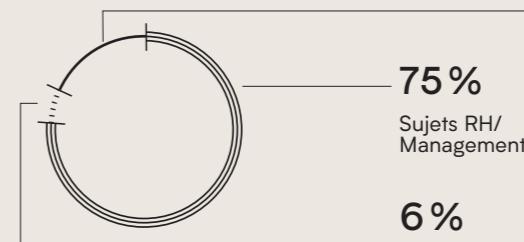
Campagne de formation annuelle « Ethics & Compliance » en e-learning avec un taux de suivi de 95,1% (vs. 94,4% en 2019)  
Campagne de communication à destination des employés des fournisseurs directs de Kering sur le dispositif d'alerte éthique du Groupe

### 64 SAISINES REÇUES EN 2020, DONT 50 DOSSIERS CLOS AU 31/12/2020

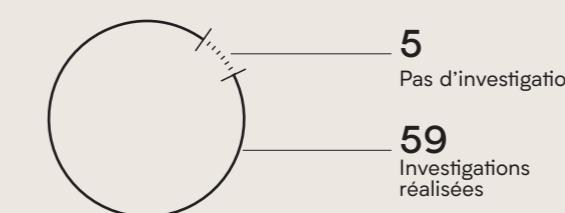
#### POUR ALLER PLUS LOIN

DEU 2020 :  
1. Kering en bref  
3.2 L'éthique, fondement de nos activités  
Code d'éthique

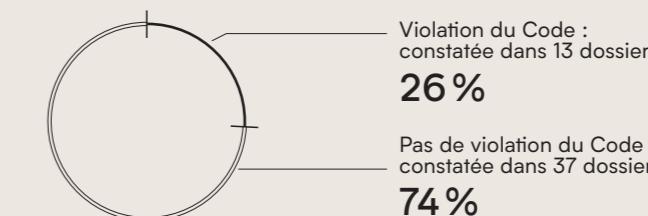
### MOTIFS DES ALLÉGATIONS DES 64 SAISINES REÇUES EN 2020



### INVESTIGATIONS CONDUITES SUR LES 64 SAISINES EN 2020



### VIOLATIONS CONSTATÉES DU CODE D'ÉTHIQUE SUR LES 50 DOSSIERS INTÉGRALEMENT TRAITÉS EN 2020



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.

## CAPTER TOUT LE POTENTIEL DU LUXE POUR CROÎTRE 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. La crise induite par la pandémie de Covid-19 a pleinement confirmé la pertinence de la stratégie de Kering.

### PROMOUVOIR LA CROISSANCE ORGANIQUE

**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 de boutiques

en propre, nos marques déploient des actions visant à accroître leurs performances commerciales, 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 de notre performance commerciale. Les possibilités de personnalisation, l'accueil, l'accompagnement, le conseil avant, pendant et après la vente en magasins ou à distance, permettent d'initier et d'entretenir un lien durable avec nos publics. L'internalisation du service de relations clients et des plateformes d'e-commerce ainsi que l'accélération du développement des outils de vente à distance s'inscrivent dans cette ambition.

**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. En 2020, nous avons procédé aux premières migrations de certaines de nos Maisons sur la plateforme d'e-commerce développée et gérée en interne, permettant d'offrir sur tous les canaux une expérience exceptionnelle aux clients.

**Compétences digitales, CRM et innovation**  
De nombreux projets, portés sous l'impulsion du Directeur du Digital et de la Relation client, 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.

### COLLECTIONS & PRODUITS

Modification du calendrier et des formats des *Fashion Shows*

Adaptation des collections et du *merchandising*

### DIGITALISATION

Design, prototypes, contenus  
*Showrooms* virtuels

## DÉPLOYS DES APPROCHES DE MARCHÉ INNOVANTES

### EXPÉRIENCE CLIENT

Expériences immersives, essayages virtuels, réalité augmentée, *gaming*

Des formats de vente  
*Pop-up & pop-in*

Actions et événements de *clienteling*

Ventes à distance

Programmes d'Intelligence Artificielle & CRM personnalisés et localisés

### ENGAGEMENT DES MARQUES

Renforcement de la visibilité des Maisons et de leur désirabilité sur les plateformes et réseaux pertinents

Stratégie adaptée de marketing et de communication, *social media*, *livestreaming*

# NOS OBJECTIFS DÉVELOPPE- MENT DURABLE 2025

Être un Groupe de Luxe responsable, c'est façonner le Luxe 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 l'horizon 2025.

## RENFORCER LES SYNERGIES ET DÉVELOPPER LES 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.

**Plateformes de croissance et efficacité opérationnelle**  
Kering fait évoluer et adapte en permanence son modèle opérationnel pour tendre vers des structures encore plus modernes et flexibles. Le Groupe a initié un ambitieux projet de transformation relatif aux systèmes informatiques, à la *supply chain* et à la logistique pour s'adapter à sa nouvelle dimension, aux évolutions des modes de consommation et des attentes des clients. Grâce à des systèmes informatiques

partagés et performants, à une redéfinition de l'organisation logistique, les marques du Groupe seront en mesure de mieux prévoir la demande, d'y répondre plus rapidement et d'adapter leur gestion des stocks avec des coûts optimisés.

**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.

## CARE FOR THE PLANET (PRÉSERVER LA PLANÈTE)

- Réduire notre empreinte environnementale
- Assurer un approvisionnement responsable et maîtrisé
- Protéger et restaurer la biodiversité

## 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

## UNE GESTION DES RISQUES INTÉGRÉE À TOUS LES NIVEAUX

Pour créer de la valeur sur le long terme, Kering doit saisir les opportunités d'un monde en mutation et anticiper les risques pesant sur son développement. La matrice des risques permet de cartographier les principaux risques du Groupe. En 2020, six des 14 principaux facteurs de risque sont liés à la responsabilité sociale et environnementale.

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

Véritable levier de management et couvrant les risques financiers, opérationnels, sociaux, environnementaux ou de conformité, la gestion des risques 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 responsabilités clairement identifiées

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. 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, du Chief Information Security Officer 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.

### OPÉRATIONNELS

Covid-19\*  
Expérience client\*  
Gestion de la production\*  
Gestion des biens immobiliers\*  
Paradigme et modèle d'affaires de Kering\*  
Macroéconomie et géopolitique\*  
Réseau de distribution\*  
Stratégies des Maisons\*  
Cybersécurité  
Fournisseurs en difficulté  
Systèmes d'information  
Image de marque  
Initiatives majeures de Kering

### LIÉS À LA RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

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

### RISQUES

### DE CONFORMITÉ

Conformité juridique et litiges  
Gestion des contrats  
Protection de la propriété intellectuelle  
Risques de fraude et de corruption  
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 14 premiers étant indiqués par un astérisque \*.

## UNE ANALYSE DE MATÉRIALITÉ RENOUVELÉE

Le principe de matérialité permet d'identifier les enjeux prioritaires pour Kering en lien avec ses activités, en fonction de leurs impacts économiques, environnementaux et sociaux et de l'évaluation qui en est faite par ses principales parties prenantes. Dans le contexte de la pandémie de Covid-19, Kering a conduit en 2020 une consultation de ses parties prenantes afin de mettre à jour son analyse de matérialité, publiée pour la première fois en 2014.

### Méthodologie de l'analyse de matérialité

La cartographie des enjeux a été actualisée sur la base d'une revue documentaire. Une liste exhaustive d'enjeux a ensuite été rationalisée, aboutissant à 28 enjeux sur lesquels près de 70 parties prenantes internes et externes ont été consultées par une étude quantitative et des entretiens stratégiques auprès de membres du top management de Kering et de ses Maisons. La dernière étape a été consacrée à la consolidation, à l'analyse et au partage des résultats. Les entretiens stratégiques sont ensuite venus enrichir les résultats quantitatifs et confirmer la prépondérance de certains enjeux, notamment leur importance pour Kering.

### Résultats de la matrice de matérialité

Les résultats de la matrice de matérialité confirment la cohérence entre les attentes des parties prenantes externes et les axes stratégiques de Kering. La consultation des parties prenantes tend à indiquer que la pandémie constitue un accélérateur, rendant encore plus visibles les enjeux de changement climatique notamment. Le bien-être des employés ressort également, placé au cœur des engagements d'entreprise dans le cadre de la gestion de la pandémie et du développement de nouveaux modes de travail. À plus long terme, quatre enjeux ont été identifiés par les parties prenantes comme gagnant

en importance : biodiversité, achats durables et relations responsables avec les fournisseurs, bien-être des employés et cybersécurité. Les résultats sont également en lien étroit avec les tendances structurelles impactant le marché du Luxe : demande de produits innovants et sensibilité accrue aux problématiques sociales et environnementales incitent le Groupe à accélérer encore sa transformation et à accroître sa transparence.

### ATTENTES DES PARTIES PRENANTES

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Salaires décents dans la chaîne d'approvisionnement</li> <li>– Santé et sécurité dans la chaîne d'approvisionnement</li> <li>– Transparency</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Changement climatique</li> <li>– Biodiversité</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gestion de l'eau</li> <li>– Engagement envers les communautés</li> <li>– Dialogue social</li> <li>– Dialogue avec les parties prenantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Opérations de production</li> <li>– Bien-être animal</li> <li>– Packaging durable et gestion des déchets</li> <li>– Bien-être des employés</li> <li>– Communication responsable et sensibilisation des consommateurs</li> <li>– Achats durables et relations responsables avec les fournisseurs</li> <li>– Pratique des affaires</li> <li>– Gouvernance responsable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Modèle économique et performance financière durables</li> <li>– Économie circulaire &amp; régénération</li> <li>– Approvisionnement durable en matières et matériaux alternatifs</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Confidentialité et protection des données</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Savoir-faire et artisanat</li> <li>– Attraction et rétention des talents</li> <li>– Cybersécurité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Satisfaction et expérience clients</li> <li>– Approche omnicanale et digitalisation</li> </ul>

### IMPORTANCE POUR KERING

..... Enjeux essentiels  
— Enjeux majeurs  
— Enjeux cruciaux

Planète

People

Gouvernance

Profit

## DES RISQUES CLIMATIQUES PLEINEMENT INTÉGRÉS À LA STRATÉGIE

Convaincu, d'une part, que les entreprises ont un rôle déterminant à jouer face au constat unanime de l'urgence et de la criticité du changement climatique par les scientifiques et d'autre part, du lien entre la préservation du climat et la pérennité de son activité économique, Kering a fait de l'action climatique un élément essentiel de sa stratégie d'entreprise.

Kering intègre les risques matériels liés au climat (risques physiques et risques de transition) pour une meilleure résilience. Pour faire face à ces risques, le Groupe a développé une stratégie Climat qui s'articule autour de quatre axes principaux :

### Atténuation du risque climatique à travers la réduction des émissions

En ligne avec l'ambition des accords de Paris et avec le *Fashion Pact*, Kering vise une trajectoire «Net Zéro» à horizon 2030. Kering a actualisé ses objectifs de réduction de ses émissions qui ont été approuvés par l'initiative *Science Based Targets* (SBT) avec une trajectoire de 1,5°C. Le Groupe

s'engage ainsi à réduire de 90% en absolu ses émissions de gaz à effet de serre liées à ses opérations (Scopes 1 et 2) et de 70% les émissions liées à ses chaînes d'approvisionnement (Scope 3), en lien avec ses objectifs EP&L.

### Adaptation et résilience grâce à des solutions basées sur la nature

Kering vérifie que ses approvisionnements ne sont pas liés à une quelconque forme de déforestation, et privilégie les approvisionnements issus de l'agriculture régénératrice : pour cela Kering exige une traçabilité importante et inclut des clauses auprès des fournisseurs des matières premières clés.

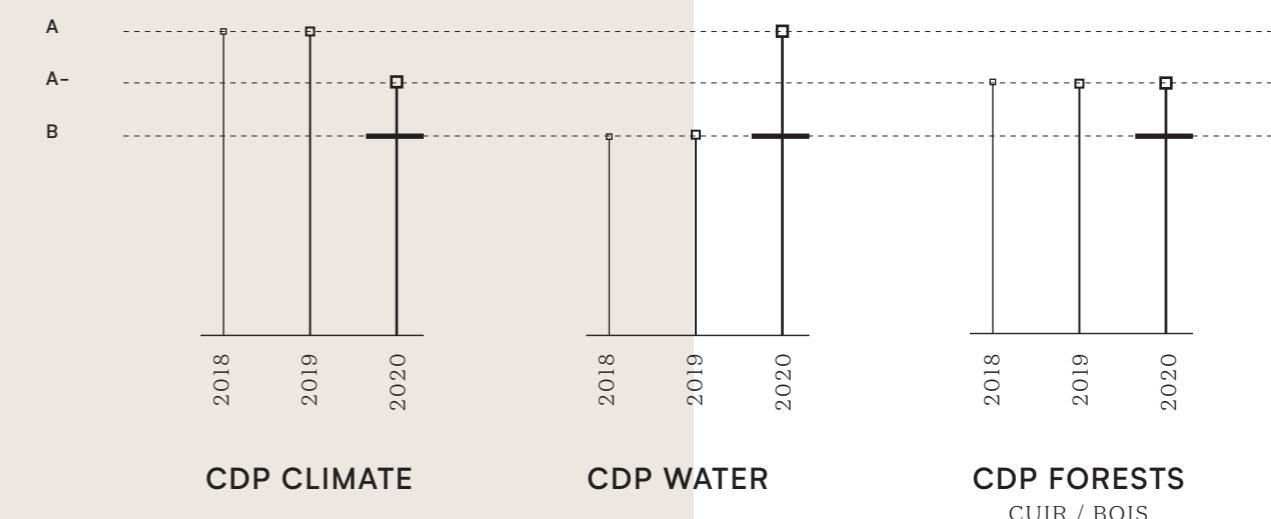
### Compensation et atteinte du «Net Zero»

Kering s'est engagé dans la compensation des émissions résiduelles de l'ensemble des activités du Groupe (scopes 1 et 2) et de sa chaîne d'approvisionnement (scope 3) par le biais de projets REDD+ certifiés permettant de préserver les forêts critiques et la biodiversité.

### Transformation du secteur

Par le biais de partenariats et de coalitions tels que l'OP2B et le *Fashion Pact*, Kering vise à développer de nouvelles approches holistiques pour gérer les risques climatiques, atténuer leurs impacts et contribuer aux objectifs mondiaux en matière de climat.

### UNE STRATÉGIE CLIMAT RECONNUE PAR LE CDP



Moyenne  
secteur 2020

utilisés, basés sur le scénario RCP 2.6 du 5<sup>e</sup> rapport du GIEC (Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'évolution du climat) – ou scénario 2°C. Une table de correspondance TCFD indiquant notamment le niveau d'avancement est disponible sur le site internet [kering.com](http://kering.com) et dans le Document d'Enregistrement Universel 2020.

## KERING FORMALISE SA STRATÉGIE BIODIVERSITÉ

En tant qu'acteur du secteur du luxe, la nature des produits et l'exigence de qualité qui y est associée rendent le Groupe largement dépendant des matières premières d'origine naturelle et par conséquent des écosystèmes dont la préservation est essentielle à la production de matières de qualité.

**Un risque matériel**  
 Les activités de Kering dépendent de la nature et de ses ressources. Leur protection est une nécessité absolue pour que le Groupe puisse continuer à se développer de manière durable. Les risques pour la biodiversité sont aggravés par le changement climatique qui pourrait accélérer la progression du taux de perte de biodiversité si certains seuils climatiques critiques sont franchis. Face à ces risques matériels pour le Groupe, Kering a formalisé en 2020 sa stratégie Biodiversité qui vise à enrayer la perte de biodiversité, rétablir les écosystèmes et les espèces, et impulser un changement systémique tout au long de la chaîne d'approvisionnement et au-delà.

### Une stratégie en quatre phases

Kering structure sa stratégie autour de quatre phases, telles que préconisées par le *Science Based Targets Network* (SBTN) :

- PHASE 1 : ÉVITER – Orienter les décisions pour ne pas toucher et éviter d'impacter les zones extrêmement sensibles;
- PHASE 2 : RÉDUIRE – Réduire l'impact sur la biodiversité en s'alignant sur les principes scientifiques et les certifications;
- PHASE 3 : RESTAURER & RÉGÉNÉRER – Procéder à la restauration du milieu quand certains impacts ne peuvent être évités;
- PHASE 4 : TRANSFORMER – Développer de nouvelles solutions pour révolutionner au-delà de notre chaîne de production, les industries de la mode et du Luxe.

### Nos engagements

Dans le cadre de cette stratégie, Kering s'engage à avoir un impact net positif sur la biodiversité d'ici à 2025, en régénérant et protégeant une surface équivalente à six fois l'empreinte globale de ses activités directes et indirectes :

- protéger un million d'hectares d'habitats essentiels et irremplaçables en dehors de sa chaîne d'approvisionnement;
- faciliter la transition vers des pratiques agricoles régénératrices sur un million d'hectares supplémentaires dans les paysages où sont extraites les matières premières rentrant dans la chaîne d'approvisionnement de Kering, telles que le cuir, le coton, la laine ou le cachemire.



### 1M d'hectares

transitionnés vers des pratiques agricoles régénératrices dans les paysages où sont extraites les matières premières clés de Kering

### + 1M d'hectares

d'habitats en dehors de la chaîne d'approvisionnement de Kering préservés d'ici 2025

## LANCEMENT DU FONDS KERING RÉGÉNÉRATIF POUR LA NATURE

«L'engagement de Kering dans la préservation de la nature est une avancée majeure pour la mode. Cela représente une occasion inédite d'influencer des milliards de personnes et d'aider à redéfinir nos priorités en tant que consommateurs de produits de mode et de luxe. Nous sommes très heureux de ce partenariat avec Kering, qui va nous permettre de soutenir des projets d'agriculture régénératrice prometteurs et de mener la transition vers des pratiques agricoles qui respecteront encore plus les écosystèmes naturels.»

DR. SANJAYAN  
 Chief Executive Officer – Conservation International

L'agriculture est aujourd'hui l'une des principales causes de la perte de biodiversité et du changement climatique, elle peut également, en se transformant, faire partie de la solution. Afin d'accompagner les agriculteurs dans l'adoption de pratiques de régénération des sols et de la biodiversité, Kering a lancé avec *Conservation International* le Fonds Kering Régénératif pour

la Nature doté de 5 millions d'euros. L'objectif du fonds est de convertir un million d'hectares de fermes et de pâturages en espaces d'agriculture régénératrice dans les cinq prochaines années, en ligne avec les objectifs de notre stratégie Biodiversité, et ainsi d'améliorer la quantité et la qualité des matières premières naturelles régénératrices dans le secteur de la mode.

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



**Marie-Claire Daveu**, Directrice du développement durable et des affaires institutionnelles

**2020 a été une année exceptionnelle. Comment a-t-elle influencé la réflexion sur l'allocation du capital et le partage de la valeur?**

**Jean-Marc Duplaix** – Notre performance en 2020 a été solide. Dès le début de la crise et la mise en place des mesures de confinement en Europe, nos priorités ont été claires. Notre première responsabilité était d'assurer la continuité de nos activités puis de lancer la phase de production des collections Printemps / Été. Nous avons su prioriser les activités essentielles, notamment en aménageant nos ateliers afin de pouvoir y réaliser le prototypage des collections. La fermeture

des boutiques a constitué un autre choc. Ici aussi, il fallait préserver la sécurité de nos collaborateurs tout en minimisant l'impact économique pour nos Maisons. Il s'agissait en outre de permettre à nos personnels de vente de conserver un lien avec leurs clients. Nous avons alors développé des solutions adaptées, et avons connu une très forte accélération de la croissance des ventes en ligne.

**Marie-Claire Daveu** – Notre modèle est solide et robuste et nos décisions s'inscrivent dans une stratégie de long terme. Le contexte de 2020 nous a encore davantage incités à prendre des décisions stratégiques qui répondaient à la fois à des impératifs économiques tout en générant des impacts positifs pour nos parties prenantes.

**Comment expliquez-vous la résilience de Kering?**

**JMD** – La résilience dont Kering a fait preuve en 2020 résulte



**Jean-Marc Duplaix**, Directeur Financier

notamment des chantiers stratégiques mis en place depuis plusieurs années : internalisation des plateformes de e-commerce et omnichannel, investissements forts dans nos capacités logistiques, accélération de la digitalisation de nos opérations. Kering a continué d'investir de manière ciblée et volontariste pour développer ces plateformes de croissance transverses tout en déployant toutes les mesures nécessaires pour adapter sa base de coûts. Cela nous

a permis de protéger les positions de marché de nos Maisons et d'assurer leur potentiel de rebond.

**MCD** – Déployer toutes les mesures nécessaires a aussi consisté à déployer des actions de soutien vis-à-vis de toutes nos parties prenantes, et en particulier auprès de nos partenaires commerciaux, à l'instar de Gucci et du renforcement de son partenariat avec Intesa SaoPaolo. Je pense aussi à notre prise de participation

«La résilience dont Kering a fait preuve en 2020 résulte notamment des chantiers stratégiques mis en place depuis plusieurs années. Cela nous a permis de protéger les positions de marché de nos Maisons et d'assurer leur potentiel de rebond.»

Jean-Marc Duplaix

dans Vestiaire Collective, pour offrir à nos clients de nouvelles opportunités tout en contribuant au développement de l'économie circulaire.

**Au-delà de ces exemples, que retenir de l'année 2020 pour le développement durable?**

**MCD** – L'année 2020 c'est avant tout le rappel brutal du lien entre préservation de la nature, santé humaine et développement économique. En plus de sa stratégie Climat, Kering s'est donc doté d'une stratégie Biodiversité, qui définit et structure toute l'approche du Groupe en matière de conservation et s'appuie sur le Fonds Kering Régénératif pour la Nature, pour encadrer ses programmes d'actions et atteindre un impact net positif à horizon 2025.

**Ne voyez-vous pas de contradiction entre rentabilité et performances ESG?**

**JMD** – Il ne faut pas croire que les investisseurs ne pensent

qu'au rendement à très court terme ou à la profitabilité à tout prix : aujourd'hui, ils savent très bien qu'une entreprise qui investit dans l'ESG en récoltera les fruits, en attirant les meilleurs talents, en fidélisant les consommateurs sensibles à ces sujets, en gagnant en efficacité... et en se protégeant d'un certain nombre de risques.

**MCD** – Nous avons la chance d'avoir un PDG qui est doublement convaincu de l'importance de placer le développement durable au cœur de la stratégie : pour des raisons éthiques, mais aussi parce que cela fait sens pour le business. Et c'est la même logique pour les questions de diversité et d'inclusion, les conditions de travail chez nos fournisseurs, ainsi que pour la gouvernance.

**JMD** – Bien sûr, les investissements relatifs à l'ESG doivent s'inscrire dans une trajectoire vertueuse, qui ne se fasse pas au détriment des performances de l'entreprise. J'ajouterais que c'est aussi notre

rôle d'expliquer aux investisseurs et à nos parties prenantes que nos actions en matière d'ESG ont un effet bénéfique global, au-delà de l'impact ponctuel sur la profitabilité. Certes, nous ne pouvons pas encore quantifier toutes les retombées, mais la communauté financière a évolué très vite et intégrée fort bien la logique de l'ESG en termes de création de valeur.

**Comment la communication financière et le reporting ont-ils évolué face aux nouveaux enjeux?**

**JMD** – Nous constatons l'an dernier déjà une accélération forte des préoccupations ESG de la part des investisseurs. L'année 2020 a encore donné un coup de projecteur sur ces thématiques. 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.

**MCD** – Pour aller plus loin, on voit même que l'intérêt croissant des investisseurs pour les performances extra-financières a fait se rencontrer deux domaines qui ont longtemps été traités de manière distincte, voire cloisonnée, par les entreprises. Plus que jamais, la collaboration est clé en interne pour définir les bases d'un langage commun et en accélérer l'adoption.

**Justement en termes de langage commun, où en est-on?**

**JMD** – 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 mesure, à l'instar de l'EP&L. Dans la finance, un tel corpus de normes, qui permet à l'ensemble des

acteurs de parler un langage commun, existe depuis longtemps. L'absence d'indicateurs ESG communs pour mesurer les performances des entreprises pose problème. Chaque pays a des dispositifs réglementaires propres, il y a un foisonnement d'initiatives, de classements, d'indices... Mais sans norme partagée, sur quelle base une entreprise peut-elle reporter sa performance? Comment comparer les performances des organisations?

**MCD** – Nous voyons tout de même se développer des référentiels pour faciliter la lecture et la comparaison des performances. La comptabilité extra-financière tend à se normaliser de plus en plus, à l'image des travaux en cours au niveau européen ou américain. Cette année par

exemple nous avons intégré à notre reporting les référentiels de la TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosures*) et de SASB (*Sustainability Accounting Standards Board*).

**JMD** – Cette dynamique est aujourd'hui essentielle. Il faut que les entreprises développent et adoptent ce type d'indicateurs et d'outils qui intègrent pleinement les perspectives de long terme pour éclairer les décisions d'allocation des capitaux.

La crise que nous traversons depuis l'année dernière renforce encore cette nécessité de transparence et de communication sur la performance globale des entreprises.

«Le contexte de 2020 nous a encore davantage incités à prendre des décisions stratégiques qui répondaient à la fois à des impératifs économiques tout en générant des impacts positifs pour nos parties prenantes.»

Marie-Claire Daveu

## LES FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2020

Si l'année 2020 est marquée par la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19, Kering a continué à mettre en œuvre sa stratégie avec constance et détermination et renforcé encore ses engagements pour un luxe responsable par des partenariats avec de multiples parties prenantes.

### STRATÉGIE, ACTIVITÉS ET FINANCES

### GOUVERNANCE

### RSE

Contributions de Kering à la lutte contre la pandémie de Covid-19 dans le monde depuis janvier 2020

Diminution de la rémunération des mandataires sociaux au titre de 2020

Publication d'un Rapport d'étape sur les objectifs de développement durable pour 2025

Gestion active de la liquidité du Groupe : nouvelle émission obligataire et extension de la ligne de crédit syndiqué

Nomination de Jean Liu, Tidjane Thiam et Emma Watson au Conseil d'administration de Kering

Publication de la stratégie Biodiversité de Kering et lancement du Fonds Kering Régénératif pour la Nature

Cession de 5,83% du capital de PUMA par Kering

Création de Comités Diversité & Inclusion au sein de chacune des Maisons

Création d'une formation diplômante spécialisée dans la mode durable au sein de la Chaire «*Sustainability*» Institut Français de la Mode (IFM) – Kering

	2020	2019	VARIATION
Chiffre d'affaires (en M€)	13 100	15 884	-17,5 %
EBITDA (en M€)	4 574	6 024	-24,1 %
Résultat Opérationnel Courant (en M€)	3 135	4 778	-34,4 %
Taux de marge opérationnelle courante (en % du chiffre d'affaires)	23,9 %	30,1 %	-6,2 pts
Résultat net part du Groupe (en M€)	2 150	2 309	-6,9 %
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants (en M€)	1 972	3 212	-38,6 %
Investissements opérationnels bruts (en M€) <sup>1</sup>	787	956	-17,7 %
Cash-flow libre opérationnel (en M€) <sup>2</sup>	2 105	1 521	+38,4 %
Endettement financier net (en M€) <sup>3</sup>	2 149	2 812	-23,6 %

	2020	2019	VARIATION
Taux de collaborateurs en CDI dont taux de collaborateurs à temps plein	95,3 % 93,3 %	93,0 % 93,0 %	+2,3 pts +0,3 pt
Taux de collaborateurs ayant suivi une formation	96,7 %	82,5 %	+14,2 pts
Taux de femmes managers	55,4 %	55,1 %	+0,3 pt
Score au DJSI World	85/100 Silver Class <sup>4</sup>	81/100 Silver Class	+4 pts
Global 100 de Corporate Knights	7 <sup>th</sup> /100 #1 Apparel	23 <sup>rd</sup> /100 #1 Apparel	+ 16 places

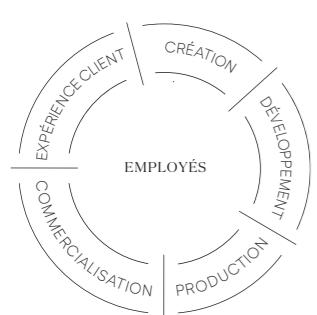
	2019	2018	VARIATION
Intensité EP&L (€EP&L/K€ de chiffre d'affaires)	33€	38€	-14 %

1. Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

2. Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles – acquisitions nettes d'immobilisations corporelles et incorporelles.

3. Voir définition en page 335 du Document d'enregistrement universel 2020.

4. Kering est membre des indices DJSI World et DJSI Europe.



## UN GROUPE MOBILISÉ FACE À LA PANDÉMIE DE COVID-19

Dès les premiers jours de la pandémie, Kering a mis en place une série de mesures pour assurer la sécurité et protéger la santé de ses collaborateurs et de ses clients à travers le monde et soutenir ses fournisseurs. Le Groupe et ses Maisons ont déployé rapidement de nombreux plans d'action visant à assurer la continuité et la reprise progressive des activités, afin de limiter autant que possible l'impact de la pandémie sur ses résultats financiers et de garantir la solidité de sa situation financière.

### Création, développement, production

- Digitalisation accélérée de la conception et commercialisation des produits, mise en place de campagnes de vente virtuelles;
- Modification du calendrier et des formats des *Fashion Shows*;
- Adaptation des collections et du *merchandising* : allongement de la présence en magasins de la collection Printemps-Été, ajustement de la profondeur et de la structure de l'offre des collections Automne-Hiver;
- Adaptation de la production (calendrier et volumes) de la collection Automne-Hiver;
- Reprise des activités logistiques : ajustement des flux de livraison en fonction des réouvertures de magasins et du décalage des collections.

### Commercialisation et expérience client

- Développement de capacités de vente à distance (service clients, conseillers);
- Forte croissance des ventes en ligne pendant le confinement, tendances poursuivies post réouvertures;
- Internalisation planifiée des capacités online d'Alexander McQueen puis Saint Laurent, développement de nouveaux services *omnichannel*;
- Collection Printemps-Été : optimisation des ventes et gestion des stocks, impactant marginalement le niveau de marge brute;
- Actions de *clienteling*;
- Déploiement de la stratégie d'exclusivité accrue de la distribution, avec rationalisation des ventes aux comptes *wholesale*.

## EXEMPLES D'ACTIONS ET D'INITIATIVES MISES EN ŒUVRE

### CLIENTS, CONSOMMATEURS ET DISTRIBUTEURS

Mise en place de protocoles sanitaires stricts pour garantir la sécurité et la santé de nos collaborateurs, de nos fournisseurs et de nos clients

### FOURNISSEURS ET PARTENAIRES COMMERCIAUX

Mise en place de protocoles sanitaires stricts pour garantir la sécurité et la santé de nos collaborateurs, de nos fournisseurs et de nos clients  
Déploiement d'initiatives visant à soutenir les fournisseurs (accord Gucci-San Paolo Intesa)

### DÉCISIONS OPÉRATIONNELLES ET FINANCIÈRES

- Mesures d'optimisation du chiffre d'affaires
- Adaptation de la base de coûts
- Investissements priorisés, poursuite des programmes stratégiques
- Pas d'augmentation significative du risque de crédit, liquidité du Groupe garantie
- Ajustement du niveau du dividende versé au titre de 2019
- Baisse de la rémunération des mandataires sociaux (dirigeants et administrateurs)

### EMPLOIÉS ET INSTANCES REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL

- Mise en place de protocoles sanitaires stricts pour garantir la sécurité et la santé de nos collaborateurs, de nos fournisseurs et de nos clients
- Généralisation du télétravail, procédures de reprise progressive sur site dans le respect des normes sanitaires
- Préservation de l'emploi et des niveaux de rémunération

### SOCIÉTÉ CIVILE, COMMUNAUTÉS LOCALES ET ONG

- Nombreuses actions de soutien aux communautés locales et organismes de lutte contre la pandémie
- Participation aux efforts de production de masques par nos Maisons

## UN GROUPE PRÊT À TIRER PARTI DE LA REPRISE

En 2020, Kering sort de la crise avec des positions renforcées et prêt à tirer profit de la reprise.

Les Maisons du Groupe pourront s'appuyer sur des systèmes d'information efficents, une chaîne logistique optimisée et une présence digitale renforcée par une distribution omnicanale offrant aux clients une expérience d'exception sur tous les canaux de vente.

### Une performance solide preuve de résilience

Dans un environnement particulièrement difficile, marqué par les multiples conséquences d'une crise sanitaire et économique inédite, Kering a démontré une très bonne résilience. Kering a poursuivi avec constance et détermination la mise en œuvre de sa stratégie et continuera à piloter et allouer ses ressources en vue de soutenir sa performance opérationnelle, de maintenir une génération de cash-flow élevée et d'optimiser la rentabilité de ses capitaux employés.

En 2020, le chiffre d'affaires total des Maisons de Kering atteint 12 677 millions d'euros (-17,6% en données publiées et -16,5% en comparable<sup>1</sup>). Si le contexte sanitaire et les mesures de confinement ont particulièrement impacté les ventes au premier semestre (-30,2%), les tendances se sont nettement améliorées au deuxième semestre (-3,3%),

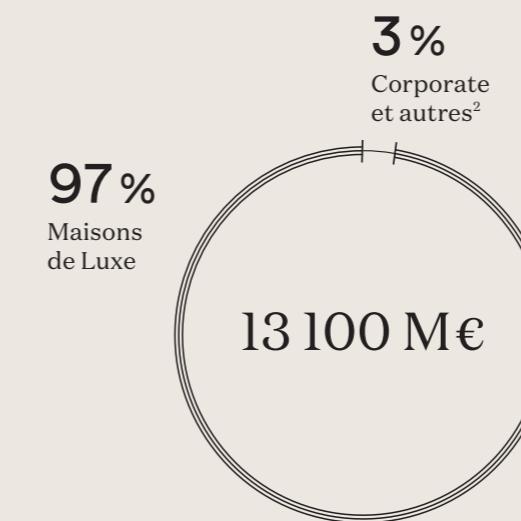
malgré de nouvelles restrictions en fin d'année qui ont pesé sur l'activité. L'e-commerce a poursuivi sa très forte accélération (+67,5%) jusqu'à représenter 13% des ventes du réseau en propre sur l'année.

La profitabilité du Groupe a montré une très bonne résistance, avec un résultat opérationnel courant de 3 135M€ et une marge opérationnelle courante solide, à 23,9%.

### Perspectives

Tant la force de son modèle opérationnel et organisationnel que sa solidité financière confortent la confiance de Kering dans son potentiel de croissance à moyen et long termes. La crise n'a pas remis en cause les moteurs structurels de la croissance du marché mondial du luxe et a pleinement confirmé la pertinence de la stratégie de Kering, qui sort renforcé de cette crise.

### RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2020

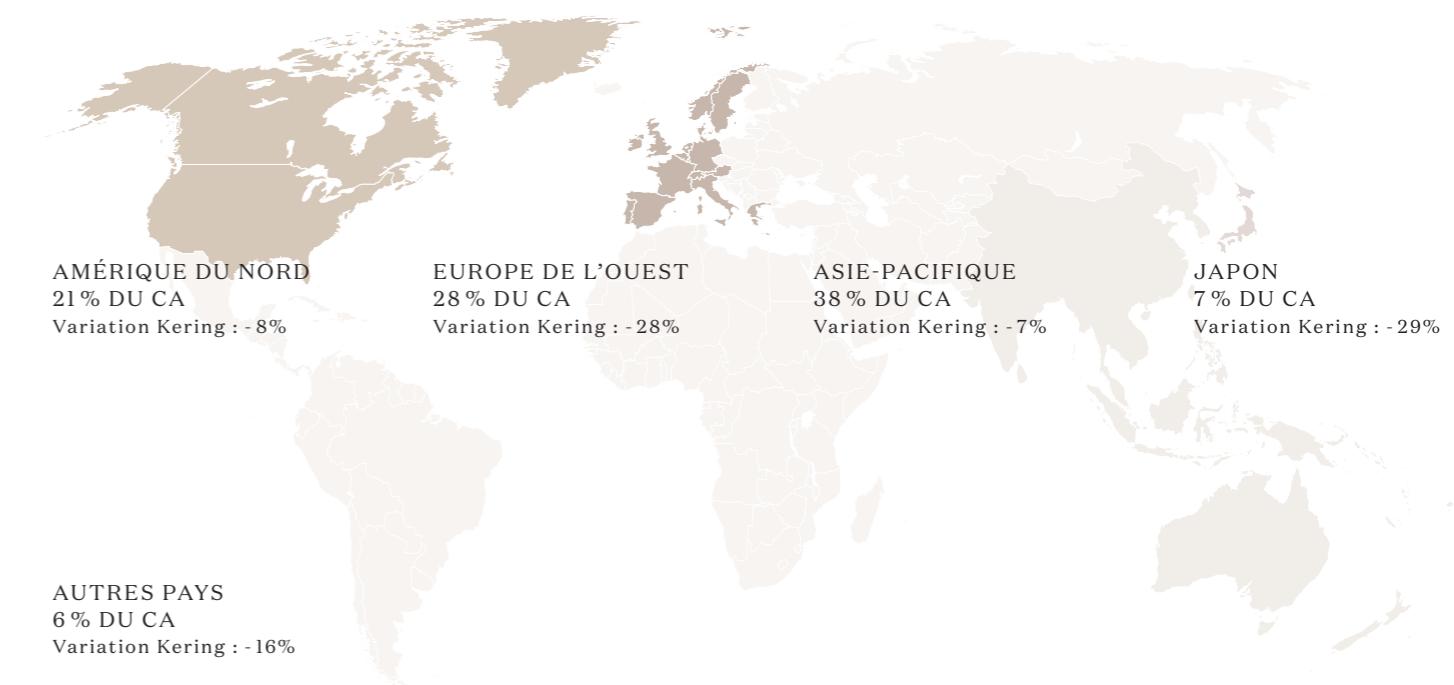


### ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN PUBLIÉ (ET EN COMPARABLE<sup>1</sup>) 2020 VS 2019, EN %

-17,5% (-16,4%)	GROUPE
-17,6% (-16,5%)	MAISONS DE LUXE
-15,4% (-14,6%)	CORPORATE ET AUTRES <sup>2</sup>

1. Chiffre d'affaires en comparable défini en p335 du Document d'Enregistrement universel 2020.  
2. L'entité Corporate et autre est définie en p328 du Document d'Enregistrement universel 2020.

### RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES (CA) ET VARIATION EN COMPARABLE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE 2020 VS 2019



# CARE FOR THE PLANET

## PRÉSERVER LA PLANÈTE



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

### POUR ALLER PLUS LOIN

DEU 2020 :  
2. Activités du Groupe

Communication sur le Progrès (COP) de Kering Pacte Mondial : <https://www.unglobalcompact.org/participation/report/cop/create-and-submit/active/449430>

### OBJECTIFS 2025<sup>1</sup>

-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<sup>2</sup>

13  
14  
17

6  
12  
13  
15

6  
12  
13  
15  
16

12  
15

12

13  
15

### RÉSULTATS 2020

Notre intensité carbone atteint 17,05tCO<sub>2</sub> / M€ de marge brute  
90,6% de notre électricité est verte, contribuant à la baisse de 74,7% des émissions de CO<sub>2</sub> associées aux consommations énergétiques depuis 2015

Notre intensité EP&L atteint 33€EP&L / k€ de chiffre d'affaires

74% de nos matières premières clés<sup>4</sup> sont alignées avec nos Kering Standards  
200+ fournisseurs formés en 2020

La traçabilité est atteinte pour 91% de nos matières premières clés<sup>4</sup>

3 800+ matériaux dans notre Materials Innovation Library (MIL)  
800+ remplacements de matières premières conventionnelles par des alternatives durables

64% des émissions de CO<sub>2</sub> compensées en 2020 au titre de 2019  
Neutralité carbone de Gucci en 2020

### PER-FOR-MANCE<sup>3</sup>



### RÉALISATIONS MAJEURES DEPUIS 2015

- 58,1% d'intensité carbone  
+ 65 pts d'électricité verte  
- 145 kWh/m<sup>2</sup> (-35%) en boutiques depuis 2015

Trajectoire SBT 1,5 °C approuvée  
Définition de la stratégie Biodiversité et de la stratégie Climat

Lancement en 2019 du *Fashion Pact*, publication en octobre 2020 d'un premier rapport de progrès

- 29% depuis 2015  
Extension du périmètre de l'EP&L à la phase «Usage et fin de vie» de nos produits  
Résultats en open source depuis 2018

+ 7 pt d'alignement avec les Kering Standards depuis 2017  
Publication des Standards Kering de bien-être animal en 2019  
Lancement d'un nouveau portail fournisseurs en 2020

6 400+ employés à travers le monde formés via l'e-learning sur les Kering Standards  
+ 5 pts en traçabilité depuis 2017  
Kering Standards sur les emballages et outils visuels  
Vérification des lignes directrices *Green Fashion Shows*

Création du *Sustainable Innovation Lab* (SIL) dédié aux Montres et à la Joaillerie en 2020  
120+ projets implémentés dans nos produits depuis 2015 grâce au MIL et 11 projets collaboratifs lancés via le SIL  
360+ fournisseurs référencés dans la base de données du MIL, dont 40 nouveaux en 2020

Neutralité carbone du Groupe en 2019 au titre de 2018 : 2,4 millions tCO<sub>2</sub> compensées  
Lancement en 2019 par Marco Bizzarri, CEO de Gucci, du CEO *Carbon Neutral Challenge*  
Partenariat avec les labels bas carbone sur l'agriculture régénératrice

#### 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

Les définitions des indicateurs présentés et les modes de calcul sont disponibles dans les notes méthodologiques sociale et environnementale, accessibles sur le site internet du Groupe.

# COLLA-BORATE WITH PEOPLE

## ENGAGER LES INDIVIDUS

OBJECTIFS 2025 <sup>1</sup>	ODD CONCERNÉS <sup>2</sup>	RÉSULTATS 2020	PER-FOR-MANCE <sup>3</sup>	RÉALISATIONS MAJEURES DEPUIS 2015
Préserver les savoir-faire	 4  8	Près de 400 experts formés via une quinzaine de programmes d'artisanat d'excellence en haute couture, Horlogerie & Joaillerie actifs en 2020	→	École de l'Amour Gucci, Institut Saint Laurent Couture, <i>Pomellato Virtuosi</i> avec la <i>Scuola Galdus...</i>
Communautés locales	 1  8	10+ programmes internationaux actifs sur nos matières premières clés	→	Reforestation des sites des mines d'or en Guyane française, <i>The Golden Line</i> au Ghana, <i>South Gobi Cashmere...</i>
Évaluation et ODD	 8  17	2 399 audits fournisseurs réalisés, représentant 41 % de nos fournisseurs	→	88 % des fournisseurs audités sur la période 2015-2020 Mise à jour de l'analyse de matérialité en 2020 <i>Mapping</i> des ODD au regard de notre stratégie 2025 et de notre chaîne de valeur
Partenariats écoles et universités	 4  17	Lancement d'une formation diplômante dans le cadre de la Chaire « <i>Sustainability</i> » IFM – Kering	↗	Partenariats clés avec des universités leaders : IFM, Parsons, Tsinghua, LCF, HEC... Près de 70 000 participants dans 191 pays depuis le lancement du MOOC <i>Sustainability and Luxury Fashion</i> en 2018
Politiques progressistes	 3  5	Entrée en vigueur du <i>Baby Leave</i> Adoption dans tous les pays de mesures d'atténuation de l'impact la pandémie de Covid-19 pour protéger tous les collaborateurs	↗	Extension à tous les parents des 14 semaines de congés payés depuis janvier 2020 Politique globale de santé et sécurité lancée en 2019 Politique globale sur les violences conjugales
Parité, diversité et inclusion	 5	63,1 % d'employées 55,4 % de femmes managers 58 % de femmes au Conseil d'administration  95,1 % des salariés ont suivi la formation annuelle Éthique & Compliance	↗	Part des femmes au Conseil d'administration passée de 28 % à 58 % en 10 ans Mise en place en 2020 de Comités D&I au sein des Maisons
Parcours de carrière	 4	96,7 % des employés ont bénéficié de formation : 541 565 heures de formation dispensées à 37 278 employés, soit en moyenne 14,5 h / employé	↗	Plateforme digitale unique <i>Kering Learning</i> Nombreuses innovations RH en 2020 : <i>Kering Influence Online</i> , <i>Kering Vision</i> , déploiement des «conversations carrière», ...
Employeur de préférence	 4  5  8	Gucci nommé meilleur employeur pour les femmes dans le luxe en Italie (La Repubblica Affari & ITQF)  100 % au <i>Corporate Equality Index</i> pour Kering Americas ( <i>Human Rights Campaign</i> )  Kering 9 <sup>e</sup> sur 100 du classement monde Equileap et inclus dans le Bloomberg GEI 2021 pour la 4 <sup>e</sup> année consécutive	↗	Taux de participation de 82 % à l'enquête d'opinion interne, avec un taux d'engagement de 83 % en 2019; nouvelle enquête en 2021 Utilisation des réseaux sociaux d'entreprise comme canal privilégié de communication entre les équipes Kering et leurs dirigeants durant la pandémie de Covid-19  Depuis 2019, publication régulière sur la plateforme digitale Groupe des postes ouverts pour la mobilité interne

1. Objectifs définis par rapport à 2015.

2. Les objectifs et actions du Groupe s'inscrivent également dans le cadre des objectifs de développement durable des Nations Unies et en particulier sur 12 d'entre eux.

3. Clé de lecture de la performance définie en page 54.

# CREATE NEW BUSINESS MODELS

CRÉER DE NOUVEAUX  
BUSINESS MODELS

OBJECTIFS 2025 <sup>1</sup>	ODD CONCERNÉS <sup>2</sup>	RÉSULTATS 2020	PER-FOR-MANCE <sup>3</sup>	RÉALISATIONS MAJEURES DEPUIS 2015
Innovations de rupture	∞ 12	29% du cuir que nous achetons est <i>metal-free</i>  <i>The Impact Space</i> , ateliers internes sur l'innovation (e-commerce, éco-conception pour une meilleure recyclabilité, traçabilité, biomatériaux)	→	Dialogue engagé avec 61% des startups à fort potentiel sélectionnées parmi les 2 000+ identifiées via l'accélérateur <i>Fashion For Good</i>  Nombre croissant de produits et collections responsables, à l'image de la capsule <i>Off the Grid</i> de Gucci ou de la collection <i>Pre Summer 2021</i> de Balenciaga
Économie circulaire	∞ 12	<i>Kering Materials Circularity Index</i> : 40% de nos matières premières avec un potentiel de circularité sont sourcées circulairement	→	Kering soutient les initiatives <i>Make Fashion Circular</i> et <i>Circular Fibres Initiative</i> de la Fondation Ellen McArthur
Plateformes d'achats et de coordination	∞ 12	100% de l'or des Maisons Montres & Joaillerie acheté via la <i>Kering Ethical Gold Platform</i>	→	Plateformes et coordinations internes dédiées à l'achat d'or, de coton, de cachemire, de soie...  Réduction de l'impact EP&L de plus de 2,5 M€EP&L par l'achat de laine, soie et cachemire certifiés ou régénératifs via les plateformes de coordination internes
Transformer via une gouvernance forte	∞ 12	100+ experts du business et du développement durable réunis lors de la conférence annuelle <i>Regeneration 2020</i> du réseau Développement durable du Groupe	↗	Direction Innovation Groupe dédiée pilotée par un membre du Comex depuis 2016, mise en place d'un Comité Innovation en 2018  Ateliers internes sur l'innovation (e-commerce, éco-conception pour une meilleure recyclabilité, traçabilité biomatériaux)  Kering co-fondateur de l'accélérateur sectoriel <i>Fashion For Good</i>
Young Leaders Advisory Group	⊗ 17	En cours de constitution	↘	Pilote au sein d'une Maison

1. Objectifs définis par rapport à 2015.

2. Les objectifs et actions du Groupe s'inscrivent également dans le cadre des objectifs de développement durable des Nations Unies et en particulier sur 12 d'entre eux.

3. Clé de lecture de la performance définie en page 54.

# PRIORITÉS FINANCIÈRES

PRIORITÉS	AXES	RÉALISATIONS ET RÉSULTATS 2020
Une croissance organique soutenue	<p>Des marques créatives qui résonnent auprès des clients</p> <p>Des gains de parts de marché</p> <p>Un savoir-faire pour faire grandir nos marques et révéler tout leur potentiel en fonction de leur stade de maturité</p>	<p>Évolution du chiffre d'affaire de Kering de -16% vs -22% pour le marché en comparable en 2020</p> <p>Activité du réseau de distribution en propre des Maisons de Luxe en retrait de -15,9% en comparable sur l'année en raison des fermetures de magasins et de l'interruption des flux touristiques, avec une solide reprise de l'activité au deuxième semestre (-1,5%), portée par l'Amérique du Nord et l'Asie-Pacifique</p> <p>Poursuite de la forte accélération des ventes en ligne, à +67,5% sur l'ensemble de l'année, avec internalisation planifiée des capacités online. Ce canal a représenté 13% des ventes totales du réseau de distribution en propre. Tendance poursuivie post réouverture des magasins</p> <p>Déploiement de la stratégie d'exclusivité accrue de la distribution, avec rationalisation des ventes aux comptes <i>wholesale</i></p>
Un solide niveau de profitabilité	<p>Des investissements dans le réseau de magasins, les produits, les talents, le digital, l'omnichannel, la communication et l'engagement clients pour soutenir la croissance</p> <p>Une capacité à générer du levier opérationnel grâce à l'optimisation des bases de coûts en lien avec l'effet taille</p>	<p>Déploiement d'approches de marché innovantes, actions de <i>clienteling</i></p> <p>Digitalisation accélérée de la conception et commercialisation des produits, mise en place de campagnes de vente virtuelles</p> <p>Optimisation des ventes et gestion des stocks, impactant marginalement le niveau de marge brute</p> <p>Adaptation de la base de coûts, renégociation des loyers, revue des coûts de fonctionnement des magasins, des coûts de communication et de marketing, ...</p> <p>Marge opérationnelle courante de 23,9% en 2020</p>
Une allocation équilibrée des capitaux et des ressources	<p>Une politique de distribution de dividende régulière</p> <p>Une capacité à saisir des opportunités de croissance externe</p> <p>Considérer des retours complémentaires aux actionnaires</p>	<p>Dividende stable de 8 euros par action au titre de l'exercice 2020, approuvé lors de l'Assemblée générale du 22 avril 2021</p> <p>Une situation financière solide, avec un ratio Dette nette / EBITDA de 0,5x au 31 décembre 2020</p>
Une génération de trésorerie élevée	<p>Un travail d'optimisation permanent du besoin en fonds de roulement</p> <p>Des investissements annuels entre 6% et 7% du chiffre d'affaires</p> <p>Une trajectoire d'amélioration continue du retour sur capitaux employés</p>	<p>Besoin en fonds de roulement opérationnel de 3 004 millions d'euros, représentant 22,9% du chiffre d'affaires du Groupe en 2020 dans le contexte de la crise de la Covid-19 (vs. 19,8% en 2019)</p> <p>787 millions d'euros d'investissements opérationnels bruts en 2020 (représentant environ 6% du chiffre d'affaires) pour accompagner la croissance des Maisons et poursuivre les programmes stratégiques du groupe : logistique, internalisation du e-commerce, systèmes d'information, création et fabrication</p> <p>Cash-flow libre opérationnel de 2 105 millions d'euros</p>

## CAPITAL FINANCIER

La capacité de Kering à générer une croissance saine et résiliente, 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. Kering crée ainsi de la valeur pour ses actionnaires.

Attentif aux responsabilités qui lui incombe 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.

En 2020, Kering a déployé toutes les mesures nécessaires pour adapter sa base de coûts, contenir le recul de sa profitabilité et préserver sa génération de trésorerie, sans renoncer aux dépenses et investissements visant à protéger les positions de marché de ses Maisons et assurer leur potentiel de rebond.

En effet, la politique d'investissement de Kering a pour objectif de soutenir et d'amplifier le

potentiel de croissance du Groupe sur ses marchés, et s'articule autour des investissements financiers (acquisitions ou cessions d'actifs) et des investissements opérationnels (croissance organique). Les investissements financiers traduisent la stratégie du Groupe qui vise à renforcer ses activités à forte croissance et à rentabilité élevée, dans le domaine du luxe, en acquérant des marques à fort potentiel de développement et dont les positionnements sont complémentaires de ceux de ses actifs existants. Les investissements opérationnels, quant à eux, ont vocation à accélérer la croissance organique des marques du Groupe, en développant ou en rénovant le réseau de magasins, en investissant dans des plateformes logistiques ou dans les systèmes d'information notamment.

## PERFORMANCE

## UNE FORTE CROISSANCE DE 2015 À 2019

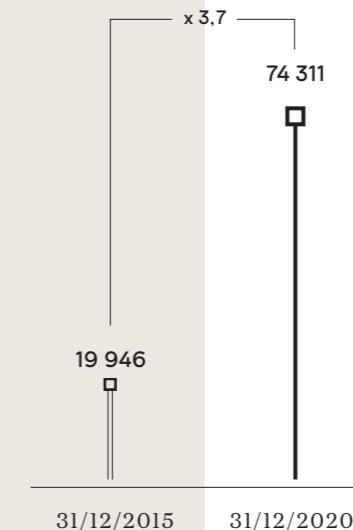
	2015 <sup>1</sup>	2019	VARIATION
Chiffre d'affaires (en M€)	7 660	15 884	+20 % TCAM <sup>2</sup> x2,1
Résultat opérationnel courant (en M€)	1 528	4 778	+33 % TCAM x3,1
Marge opérationnelle courante	19,9%	30,1%	> +10 pts

## UNE BONNE CAPACITÉ DE RÉSISTANCE EN 2020

	Évolution du marché <sup>3</sup>	Évolution de Kering
Chiffre d'affaires	-22% en comparable	-16% en comparable <sup>4</sup>
Résultat opérationnel (EBIT)	-60%	-34% <sup>5</sup>
Marge opérationnelle (marge d'EBIT)	c. 12%	24% <sup>5</sup>

## CAPITALISATION BOURSIÈRE DU GROUPE

En millions d'euros



1. Données 2015 ajustées au périmètre de 2019.

2. TCAM (taux de croissance annuel moyen).

3. Source : étude « Bain Luxury Study — Altagamma Worldwide Market Monitor », publiée en novembre 2020, et complétée par des informations extraites du rapport complet publié en décembre 2020.

4. Source : chiffre d'affaires en comparable défini en page 335 du Document d'enregistrement Universel 2020.

5. Résultat opérationnel courant et marge opérationnelle courante.

## DIVERSITÉ ET INCLUSION

## 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, assurer la santé et la sécurité de ses collaborateurs, promouvoir la diversité et garantir le respect des droits humains dans une approche inclusive constituent des priorités pour le Groupe afin de préserver la richesse de son capital humain.

### Qualité de vie

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.

### Excellence des talents

La stratégie de gestion des ressources humaines favorise la croissance des Maisons grâce au partage d'un réservoir de talents, d'expertises et d'excellence.

La pérennité des Maisons du Groupe repose sur des savoir-faire clés propres aux activités de Luxe qu'il est essentiel

de préserver. Les Maisons du Groupe soutiennent ainsi des corporations d'artisans et ont fondé un certain nombre d'établissements, contribuant à la promotion d'un savoir-faire unique et exigeant et assurant la pérennité de l'emploi dans des berceaux régionaux.

### Droits humains

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 est la pierre angulaire,

ainsi que sur un système d'audits sociaux. Sa politique Droits humains sera rendue publique en 2021.

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. En 2020, la Fondation Kering a publié une «Politique globale sur les violences conjugales», en coordination avec la Direction des Ressources humaines du Groupe, visant à garantir un soutien adapté et confidentiel à toute personne dans le Groupe victime de violences conjugales.



**4<sup>e</sup> année**  
consécutive d'inclusion  
dans l'indice *Bloomberg Gender-Equality Index*

**55%**  
de femmes managers  
dans le Groupe

«La diversité des voix au sein d'une culture inclusive est essentielle à la créativité et à l'innovation, au cœur du luxe. Ce principe est au centre de notre approche globale, élaborée en collaboration avec nos Maisons, pour aborder dans un même élan la diversité et l'inclusion. Première étape du voyage : accroître la prise de conscience et la compréhension de ce que sont la diversité – dans ses dimensions visibles et non visibles – et l'inclusion, où chacun est apprécié et respecté pour ce qu'il est. Nous sommes pleinement engagés autour de la vision de François-Henri Pinault qui vise à faire de Kering le leader D&I de l'industrie du luxe.»

**KALPANA BAGAMANE**  
Directrice de la Diversité, de l'Inclusion et des Talents de Kering

Kering est convaincu que la diversité des profils par leur genre, leur culture, leur origine, leur orientation sexuelle, leur identité ou encore leur situation de handicap est source de richesse et d'intelligence collective. Crée en 2019, la Direction de la Diversité, de l'Inclusion et des Talents a pour objectif, en collaboration avec les Maisons, d'orchestrer et d'exécuter la stratégie mondiale de Kering en matière de D&I. L'équipe travaille

en collaboration étroite avec les Comités D&I, créés au sein de chacune des Maisons en 2020, à diffuser une culture de l'égalité à tous les niveaux de l'organisation pour offrir aux équipes un environnement de travail ouvert, divers, inclusif et stimulant, contribuant à la réussite du Groupe. Chaque Comité veille à l'adaptation de la stratégie aux différentes cultures et aux besoins de leurs environnements.

## CAPITAL NATUREL

Les produits des Maisons de Kering et l'exigence de perfection qui y est associée rendent le Groupe dépendant en matières premières d'origine naturelle 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.

### EP&L

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 – 92% des impacts, dont 76% sont attribués à la production et à la transformation des matières premières –, conforte 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 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 2020 de son EP&L 2019. L'impact environnemental de 524 millions d'euros marque une diminution en intensité de près de 14%

en pro forma par rapport à 2018. 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 29% entre 2015 et 2019.

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.

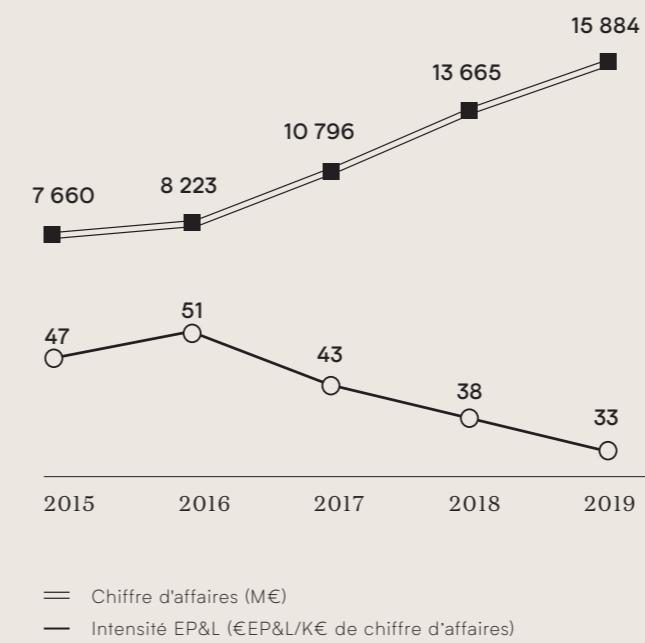
### Compensation carbone

L'objectif de neutralité carbone a été atteint en 2019. Compte tenu de la situation exceptionnelle en 2020, Kering compense 64% de ses émissions annuelles résiduelles de gaz à effet de serre (GES) soit 100% des émissions de ses Scopes 1 et 2 et une majorité de celles du Scope 3.

### Stratégie Biodiversité

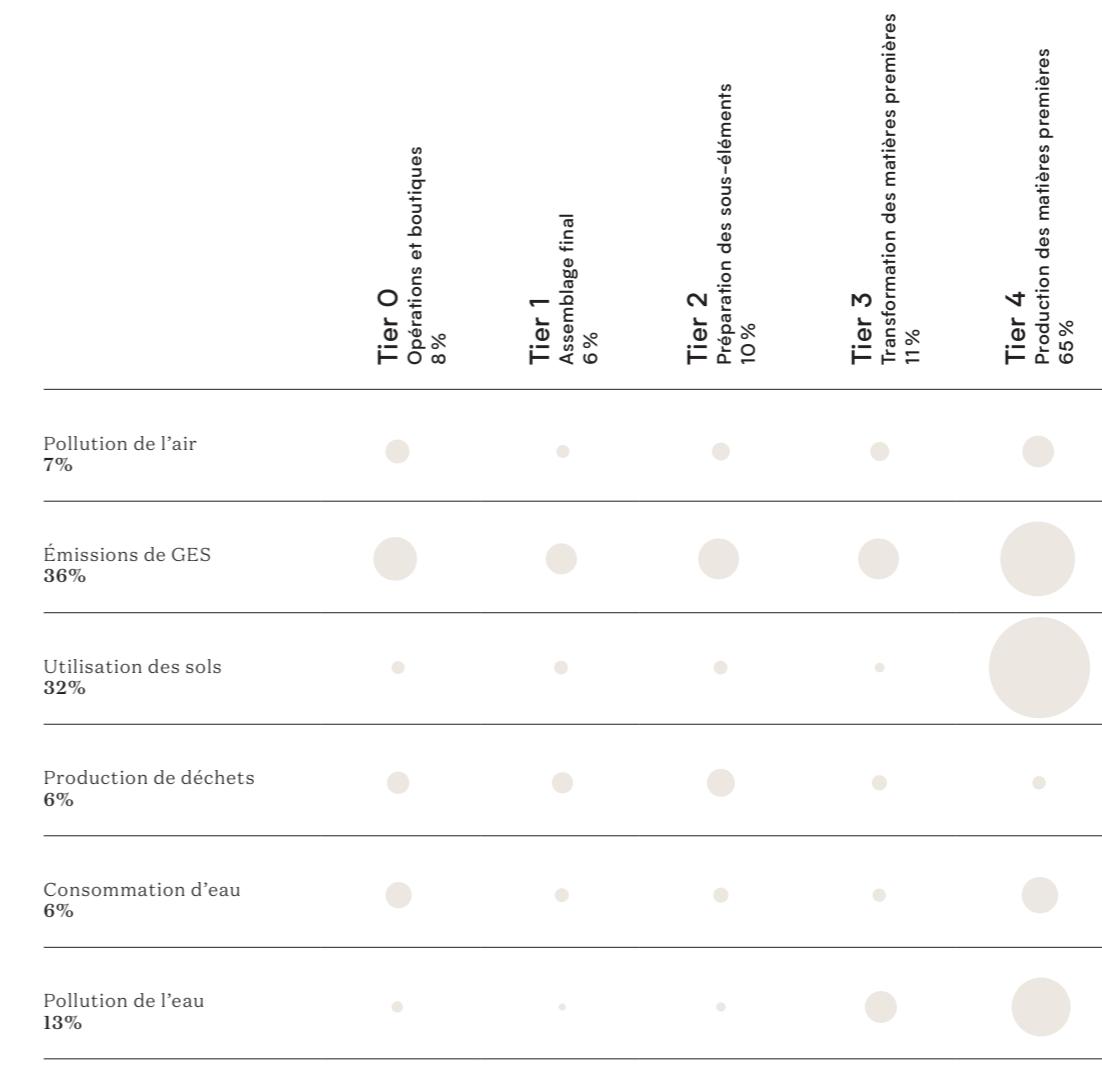
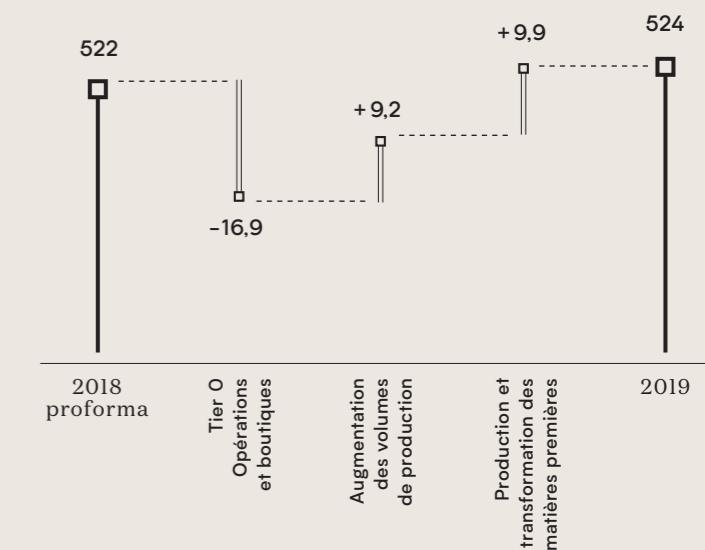
En 2020, Kering a publié sa stratégie Biodiversité, assortie de nouveaux objectifs visant à atteindre un «impact net positif» sur la biodiversité d'ici à 2025. Cette démarche vise à atteindre trois objectifs : enrayer la perte de biodiversité, rétablir les écosystèmes et impulser un changement systémique dans la chaîne d'approvisionnement.

### ÉVOLUTION DE L'EP&L



### PRINCIPALES ÉVOLUTIONS DE L'IMPACT EP&L ENTRE 2018 ET 2019

En millions d'euros



CARTOGRAPHIE DES IMPACTS 2019

LE COMPTE DE  
RESULTAT  
ENVIRONNEMENTAL

## 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 porteuse d'avantages décisifs

L'intégration et la mutualisation d'activités support tout au long de cette chaîne de valeur permet au Groupe d'accompagner la croissance 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 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

dédié. 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. Par le biais de partenariats et de coalitions tels que l'OP2B et le *Fashion Pact*, Kering vise à développer de nouvelles approches holistiques pour contribuer aux objectifs mondiaux en matière de climat et de développement durable.

Kering fédère également un écosystème de partenaires et de startups à chaque étape

de sa chaîne de valeur, à l'image de l'accélérateur *Fashion for Good* et de l'initiative *Full Circle textile Project*.

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.

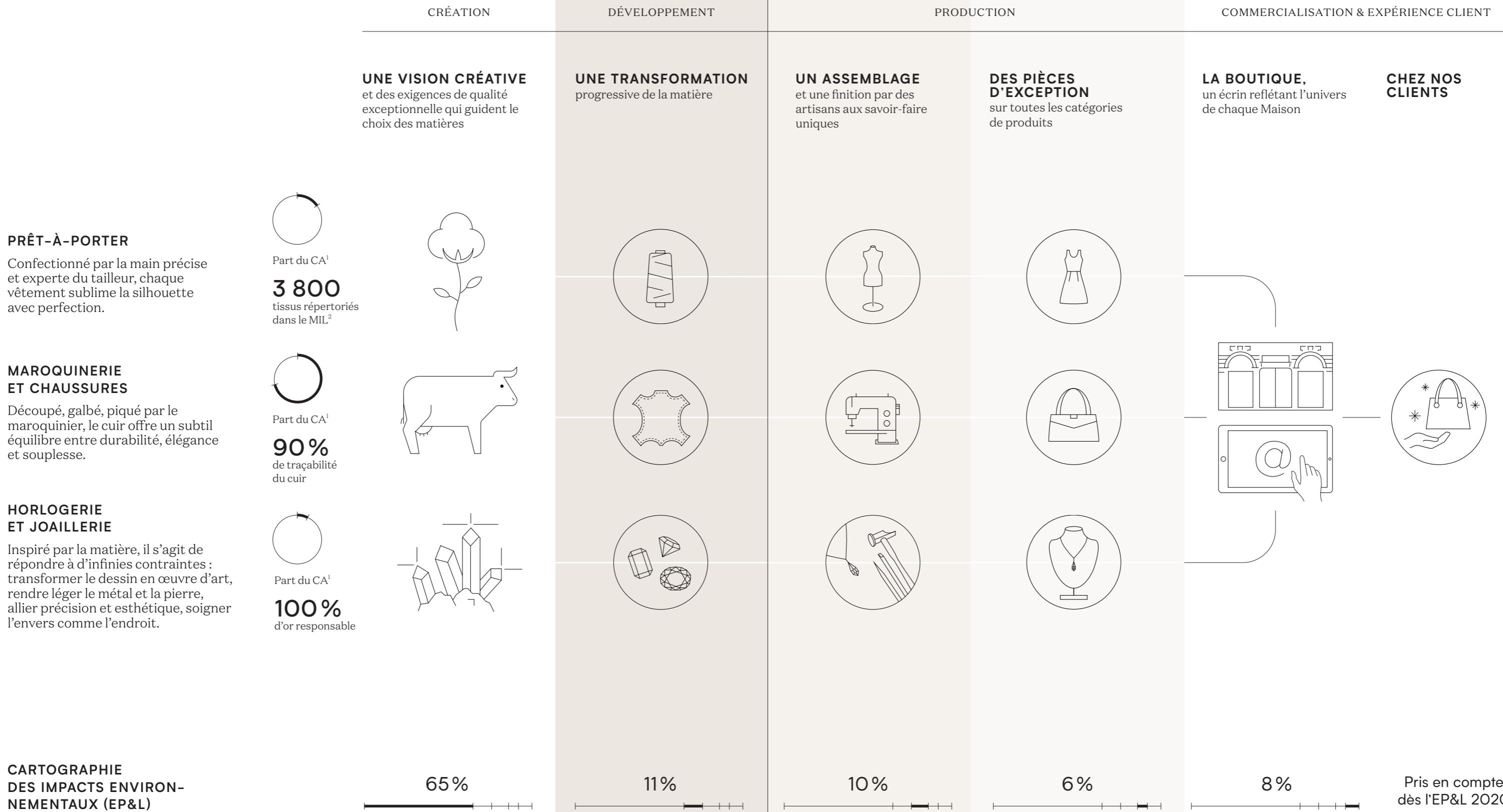
Ces échanges contribuent pleinement à une création de valeur globale et partagée, présentée dans les pages suivantes par étape de la chaîne de valeur.

- ..... Investisseurs et communauté financière
- ||||| Fournisseurs et partenaires commerciaux
- ||||| Société civile, communautés locales et ONGs
- Talents créatifs et artisanat d'excellence, écoles et universités
- Entreprises et associations professionnelles
- Clients, consommateurs et distributeurs
- Acteurs de l'innovation
- Autorités publiques et régulateurs
- Employés et instances représentatives du personnel



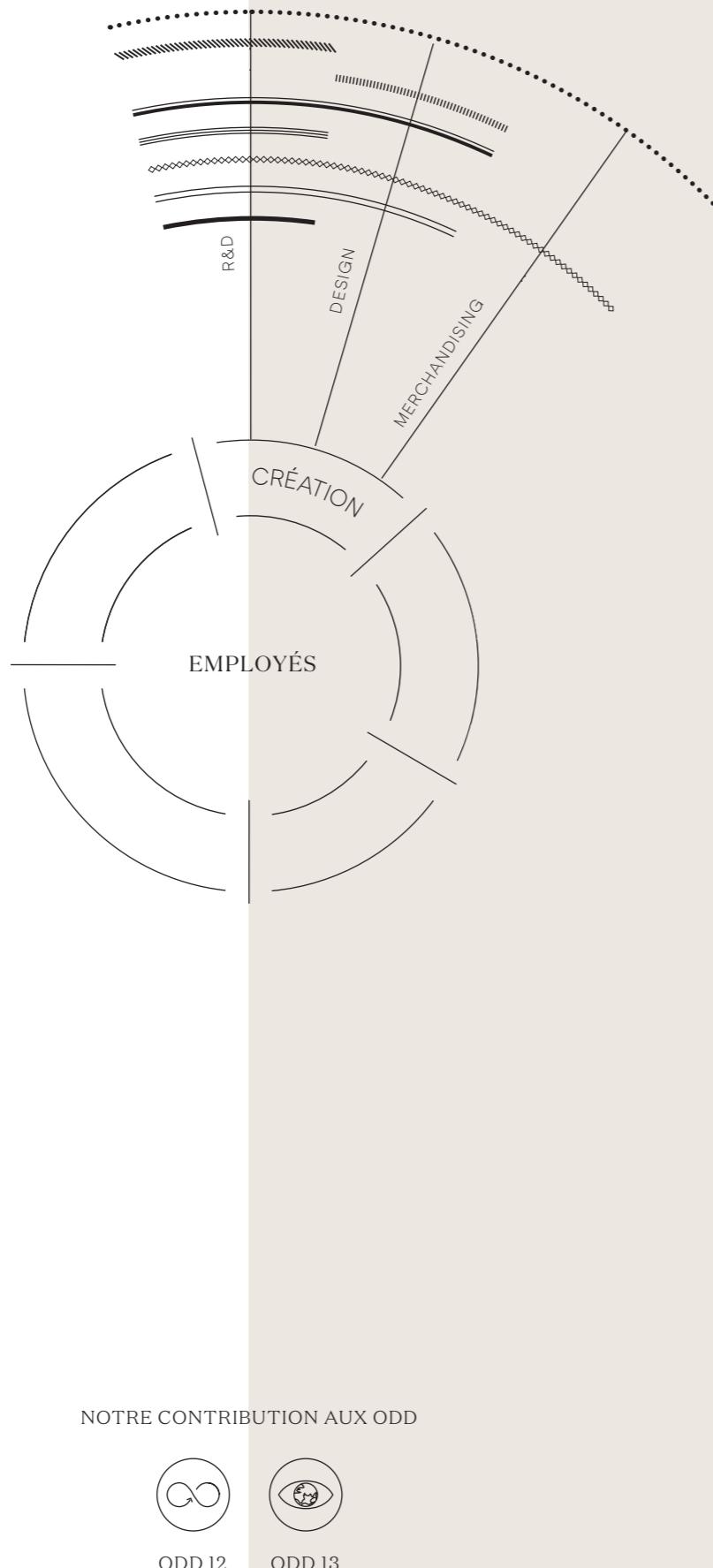
LES PARTIES PRENANTES  
AVEC LESQUELLES NOUS INTERAGISSEONS

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



1. Chiffre d'affaires  
2. Materials Innovation Lab

- ..... Investisseurs et communauté financière
- ||||| Fournisseurs et partenaires commerciaux
- ||||| Société civile, communautés locales et ONGs
- ||| Talents créatifs et artisanat d'excellence, écoles et universités
- ||| Entreprises et associations professionnelles
- ||||| Clients, consommateurs et distributeurs
- ||| Acteurs de l'innovation
- ||| Autorités publiques et régulateurs
- ||| Employés et instances représentatives du personnel



## 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.

### Paradigme et modèle d'affaires de Kering

Entouré de directions artistiques fortes et de créateurs reconnus, Kering adapte ce modèle d'affaires fondé sur la créativité aux attentes du marché. Le Groupe consolide en continu sa structure organisationnelle et favorise le développement de ses talents afin de s'assurer que les Directeurs artistiques soient soutenus et stimulés dans leur travail et dans la recherche d'inspirations nouvelles.

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

Conscient des conséquences du changement climatique sur la disponibilité, la qualité des matières premières clés et la

continuité de ses activités, Kering s'attache à renforcer sa résilience face à ces défis en réduisant l'impact de ses activités dès la conception des produits. Ses engagements sont en particulier formalisés à travers sa stratégie Climat et son objectif SBT 1.5°C.

### Gestion des talents

Une des clés de réussite du Groupe réside dans le talent et la créativité de ses collaborateurs et fabricants au sein des chaînes d'approvisionnement, notamment des équipes de création, garantes de la pérennité de l'identité des Maisons. Il est donc essentiel de les identifier, les attirer et les retenir par un environnement professionnel inclusif et collaboratif et de développer et pérenniser leurs compétences et savoir-faire.

NOS  
ENJEUX

## Gestion des compétences

Le trio CEO-Designer-Merchandiser est le garant d'une gestion optimale couplée à l'audace créative et à l'assurance d'un assortiment de produits équilibrés et innovants. Il s'appuie sur des équipes de collaborateurs aux compétences stratégiques et savoir-faire exceptionnels, confortés par la mise en place de partenariats privilégiés avec des écoles de haut niveau, des actions en faveur de la formation et l'utilisation des outils les plus performants pour recruter les meilleurs profils.

- Parcours de formation au recrutement inclusif mis en place en 2020 pour l'ensemble du Groupe;
- **40 experts** formés via une quinzaine de programmes d'artisanat d'excellence en haute couture et Horlogerie & Joaillerie actifs en 2020;
- Création d'une formation diplômante spécialisée dans la mode durable au sein de la Chaire «*Sustainability*» IFM – Kering pour les étudiants en Master.

## Expression de l'identité de chaque maison

Un territoire d'expression et des codes créatifs spécifiques à chaque Maison définissent une esthétique unique déclinée sur l'ensemble des supports, permettant d'affirmer un positionnement distinctif.

- Revue par certaines Maisons du calendrier de lancement des collections, avec l'introduction régulière de nouveaux produits (collections capsule, collaborations);
- Maintien de l'attractivité de la marque Gucci à un haut niveau, comme en témoigne le rapport *Best Global Brands Report* d'Interbrand pour 2020 : Gucci est à la première place des marques italiennes ayant le plus de valeur, tous secteurs confondus, pour la 21<sup>e</sup> année consécutive.

## Sélection des matériaux

Kering permet aux équipes design de ses Maisons de mener une réflexion sur les matières premières utilisées dès la conception des produits grâce au compte de résultat environnemental (EP&L) et offre aux équipes un vivier de matières durables et innovantes avec la mise en place de structures dédiées à l'innovation durable : «*Materials Innovation Lab*» (MIL) et «*Sustainable Innovation Lab*» (SIL) dédié à la Joaillerie et à l'Horlogerie.

- **3 800+** tissus et fibres écologiques recensés par le (MIL) pour aider les créations durables des Maisons du Groupe;
- **800+** remplacements de matières premières conventionnelles par des alternatives durables;
- Nouvelles collections issues de matériaux recyclés ou durables : *Gucci Off the Grid*, *Balenciaga Archetypes*...



## BOTTEGA VENETA, LE RENOUVEAU CRÉATIF

«Ensemble avec Daniel Lee, notre directeur artistique, nous réinventons Bottega Veneta, tant d'un point de vue esthétique que structurel. Nous sommes convaincus que la subtilité est la clé de notre réussite : l'équilibre parfait entre héritage et modernité, la créativité au cœur de toute chose. C'est notre vision et c'est ce qui guide tout ce que nous entreprenons.»

LEO RONGONE  
Chief Executive Officer, Bottega Veneta

## Présentation

Fondée en 1966 dans la région italienne de Vénétie, la Maison Bottega Veneta, spécialisée dès son origine dans la maroquinerie, doit sa renommée à son fameux *intrecciato*. Insufflant l'originalité, cette technique conjuguée à un savoir-faire artisanal innovant a rapidement fait connaître la marque. Dès sa création, Bottega Veneta a établi une nouvelle référence pour le luxe.

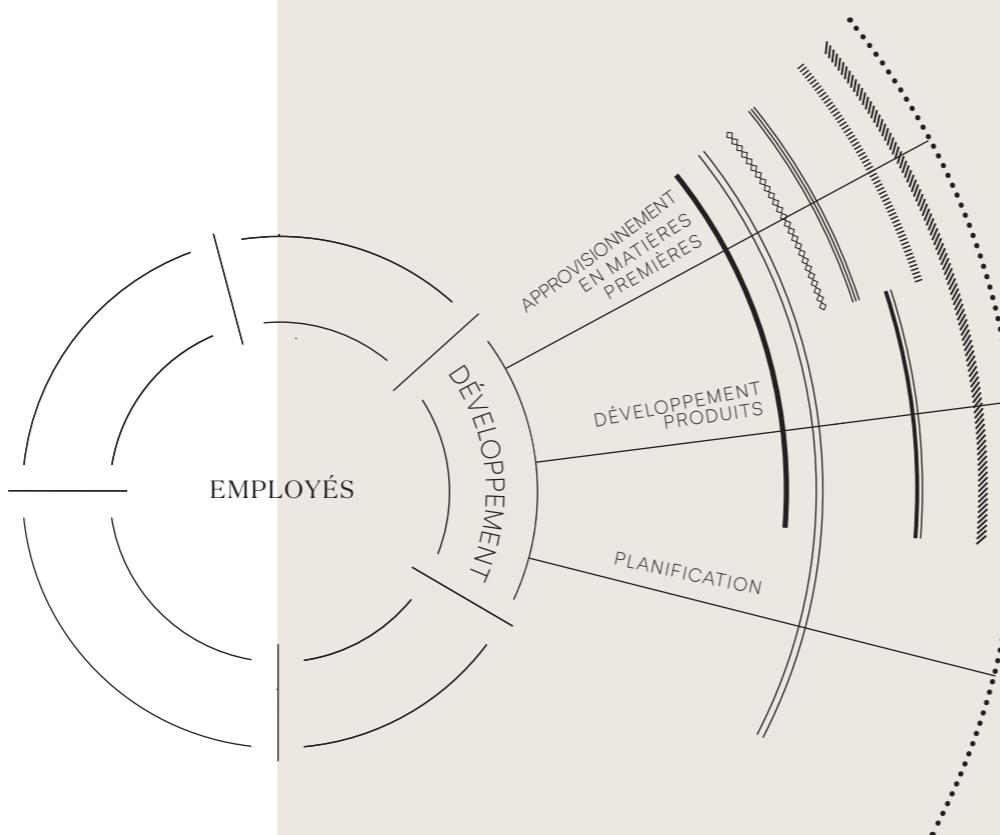
**+4,8%**  
de chiffre d'affaires,  
en comparable, dans le  
contexte de la pandémie  
de Covid-19

**23%**  
des ventes de la marque  
réalisées dans les  
chaussures et le prêt-à-  
porter (14% en 2019)

## Création de valeur et performance

- Excellent accueil réservé aux nouvelles créations de Daniel Lee;
- Sortie de *Wardrobe 01* ; nouvelle nomenclature pour les pré-collections;
- Lancement de produits engagés sur le plan environnemental avec les bottes *Puddle* en matières biodégradables;
- Impulsion d'une puissante dynamique culturelle avec *Bottega Residency*, plateforme saluant toutes les formes d'art.

- ..... Investisseurs et communauté financière
- ||||| Fournisseurs et partenaires commerciaux
- ||||| Société civile, communautés locales et ONGs
- Talents créatifs et artisanat d'excellence, écoles et universités
- Entreprises et associations professionnelles
- Clients, consommateurs et distributeurs
- Acteurs de l'innovation
- Autorités publiques et régulateurs
- Employés et instances représentatives du personnel



NOTRE CONTRIBUTION AUX ODD



ODD 13



ODD 15

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

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

# NOS ENJEUX

**Changement climatique, autres risques naturels ou d'origine humaine**  
Près de 90% de l'empreinte carbone étant située dans sa chaîne d'approvisionnement, Kering est engagé à réduire ses impacts au niveau de la production et de la transformation des matières premières. Il investit dans des innovations de rupture capables de transformer les processus conventionnels du luxe.

**Qualité et sécurité des produits, santé des consommateurs**  
La qualité des produits et leur conformité aux standards élevés de sécurité sont l'une des priorités du Groupe. Produits de luxe, ils doivent allier un attrait distinctif et une qualité irréprochable et font l'objet d'une démarche qualité couvrant toutes les étapes de la vie d'un produit.

**Éthique et intégrité dans la conduite des affaires, protection de la réputation**  
Le Groupe est attentif à ce que ne

se produise pas d'incident causé par un comportement contraire à l'éthique de la part d'une personne morale ou physique placée sous le contrôle du Groupe ou entretenant des relations d'affaires avec lui.

### Droits humains et libertés fondamentales

Kering identifie et traite promptement les risques liés aux droits humains dans son périmètre de responsabilité (opérations et chaîne de valeur) et travaille en partenariat avec ses fournisseurs et parties prenantes.

### Matières premières, qualité, raréfaction et biodiversité

La capacité de Kering à répondre aux attentes de ses clients exige d'assurer la disponibilité de matières premières conformes aux critères de qualité du Groupe, dans un contexte de volatilité des prix et de raréfaction des ressources en raison du changement climatique et de la perte de biodiversité.

## Développement des produits

Kering met en place des actions pour garantir la qualité des produits de ses Maisons et concevoir des produits plus durables : qualification 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», accompagnement par le *Product Compliance Advisory Department*, module permettant de visualiser l'impact environnemental lié au développement d'un produit.

- **25 sessions** de formations couvrant plus de 1500 employés par le *Product Compliance Advisory Department*;
- Poursuite de «*The Impact Space*», ateliers internes sur l'innovation (éco-conception pour une meilleure recyclabilité, traçabilité, biomatériaux);
- Lancement de #McQueenCreators, tutoriels gratuits disponibles sur le site d'Alexander McQueen pour partager ses techniques de création, de conception et de design avec ses publics.

## Chaînes d'approvisionnement

Kering met en place de nombreuses politiques et actions pour assurer un approvisionnement durable et responsable de ses Maisons tout en préservant les marges et en garantissant les plus hauts standards de qualité des matières : Kering Standards couvrant les matières premières clés, modernisation de la *supply chain*, pilotes visant à assurer la traçabilité de la ferme au produit final utilisant différentes techniques comme la *blockchain* ou la science forensique...

- *E-learning* présentant les Kering Standards suivi par plus de 6 400 collaborateurs et mis en ligne sur le portail fournisseurs de Kering;
- Réduction de l'impact EP&L de plus de 2,5 M€EP&L par l'achat de laine, soie et cachemire certifiés ou régénératifs, via les plateformes de coordination internes;
- **100%** des dossiers achats intégrant des spécifications et/ou critères de sélection RSE;
- **74%** de nos matières premières clés alignées avec nos Kering Standards;
- **91%** de traçabilité atteinte pour nos matières premières clés;
- **40%** de nos matières premières avec un potentiel de circularité sont sourcées circulairement.



## STIMULER L'INNOVATION AVEC FASHION FOR GOOD

«Parmi les premiers partenaires de *Fashion For Good* dès 2017, Kering est un acteur clé pour œuvrer en faveur d'une mode durable et circulaire. En nous engageant avec de grandes entreprises, des ONG et des experts, nous identifions les priorités en matière d'innovation, déployons des pilotes et des solutions qui créeront les meilleurs retours sur investissement et impact. C'est grâce à des partenaires comme Kering – qui apportent leur temps, leur expertise et leur engagement financier – que nous sommes en mesure d'avancer vers une mode plus durable.»

KATRIN LEY  
Managing Director, *Fashion For Good*

## Présentation

L'accélérateur *Fashion For Good* vise à intégrer plus rapidement l'innovation dans le secteur du luxe, en soutenant le développement de start-ups par un programme d'accélération intensif. Les start-ups sélectionnées se concentrent sur l'approvisionnement en matières premières, la confection de tissus et de vêtements et la fin de vie du produit en créant des projets et technologies innovants pouvant aider les acteurs du secteur à réduire leur impact environnemental et améliorer leurs méthodes de travail.

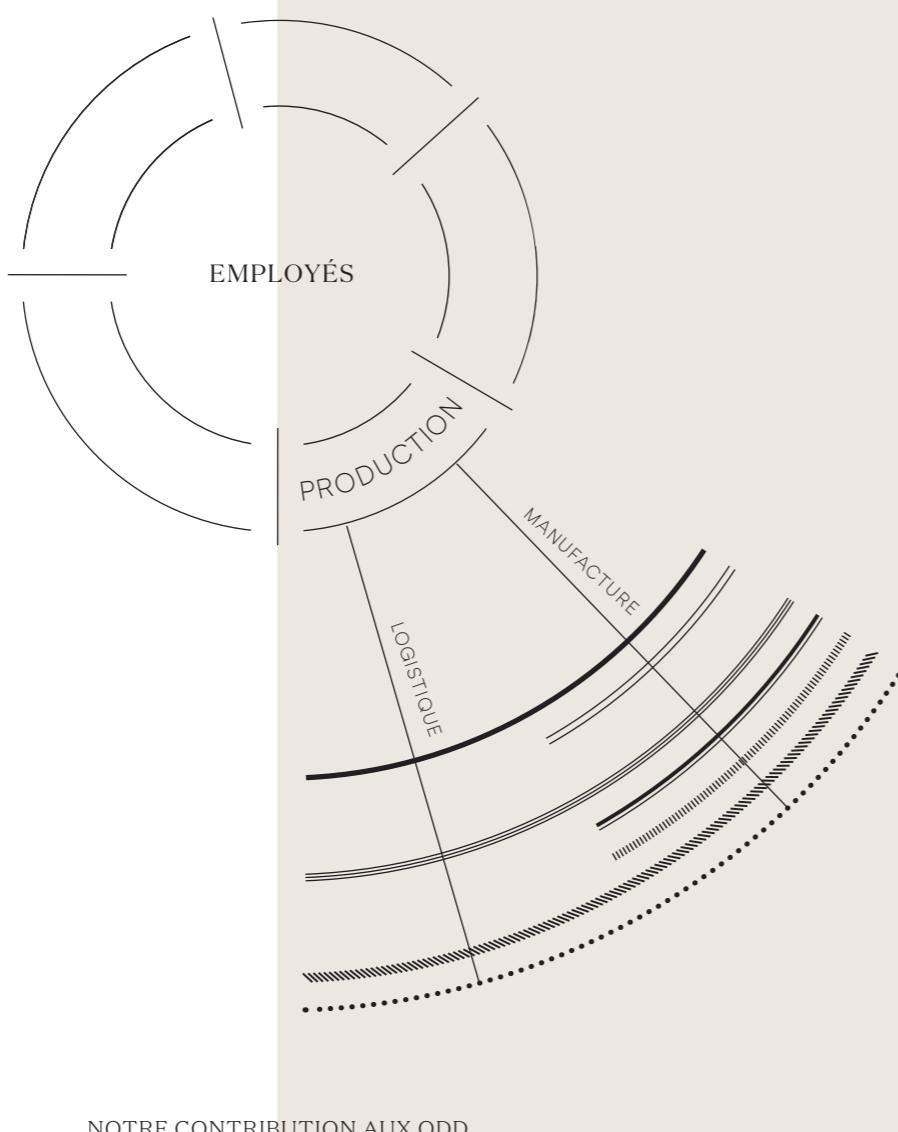
**115 start-ups**  
à haut potentiel intégrées dans *Fashion For Good* parmi lesquelles 61% ont fait l'objet d'une démarche de dialogue avec le Groupe

**18 pilotes**  
lancés par les Maisons avec des start-ups intégrées dans *Fashion For Good*

## Création de valeur et performance

- Participation à l'initiative «*Full Circle Textiles Project*» pour produire de nouvelles fibres cellulosiques artificielles de viscose;
- Poursuite de l'élimination des plastiques à usage unique des emballages du prêt-à-porter;
- Partenariat avec Kering Eyewear pour trouver des alternatives aux polybags utilisés pour protéger les lunettes pendant le stockage et l'envoi.

- ..... Investisseurs et communauté financière
- ||||| Fournisseurs et partenaires commerciaux
- |||||| Société civile, communautés locales et ONGs
- Talents créatifs et artisanat d'excellence, écoles et universités
- Entreprises et associations professionnelles
- ~~~~ Clients, consommateurs et distributeurs
- Acteurs de l'innovation
- Autorités publiques et régulateurs
- Employés et instances représentatives du personnel



NOTRE CONTRIBUTION AUX ODD



ODD 13



ODD 15

# NOS ENJEUX

## 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.

### 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

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 afin

de préserver sa réputation et celle de ses marques.

### Gestion de la production

Kering veille à coordonner les activités d'achat, de fabrication et de marketing pour mettre en place un calendrier de production efficace et optimiser l'utilisation des capacités de production. Par ailleurs, des systèmes de prévision permettent la planification des achats et le lancement des productions selon les besoins des collections.

### Défense 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. Le Groupe veille à la protection de ses droits et mène une politique de lutte active contre la contrefaçon, le commerce parallèle, le non-respect des droits d'auteur et les copies de design sur le marché, afin de préserver la demande de produits véritables des Maisons.

## Culture d'intégrité

Chez Kering, l'éthique et l'intégrité sont au cœur de la conduite des affaires, à tous les niveaux du Groupe et de ses Maisons. Le Groupe développe une approche de contrôle fort en matière de respect des droits humains, en particulier par le biais d'audits sociaux conduits chaque année auprès de milliers de fournisseurs et prestataires.

- Certification OHSAS 18001 et ISO 45001 de sites pertinents (Siège de Gucci, LGI, plateformes logistiques, tanneries...), SA8000 d'activités de production internes ou externalisées (Gucci, Bottega Veneta...);
- **95,1%** des salariés du Groupe ayant suivi la formation annuelle Éthique & Compliance;
- **94,5%** des fournisseurs, ayant fait l'objet d'audits sociaux, conformes ou partiellement conformes;
- **176 000+ tiers** contrôlés depuis 2017 dans le cadre du système de contrôle prévu par la Politique Anti-corruption;
- Mise en place de protocoles sanitaires stricts pour garantir la sécurité et la santé des collaborateurs et des fournisseurs dans le cadre de la pandémie de Covid-19.

## Qualité et durabilité

Le Groupe porte une attention particulière à la qualité et la durabilité de la production, renforcée par un dispositif logistique modernisé et un souci constant d'efficacité opérationnelle.

- Adaptation de la production des collections (calendrier et volumes) et du merchandising et ajustement des activités logistiques suite à la pandémie de Covid-19;
- Poursuite des investissements dans les projets de transformation relatifs aux systèmes d'information, à la *supply chain* et à la logistique;
- *Clean by Design*, programme d'accompagnement des fournisseurs dans leur efficacité environnementale;
- Adhésion à l'initiative internationale RE100, avec pour objectif de s'approvisionner en électricité 100% renouvelable d'ici à 2022.

## Protection des savoir-faire

Les Maisons de Kering dépendent de l'excellence et de la tradition des savoir-faire exceptionnels qui permettent d'offrir aux clients du Groupe des produits répondant aux exigences de qualité les plus élevées. De ce fait, le Groupe s'efforce d'agir pour préserver et pérenniser ces savoir-faire par des investissements ciblés, une internalisation croissante d'ateliers et la formation de jeunes artisans hautement qualifiés.

- Développement d'écoles de formation (Gucci avec l'École de l'Amour, Brioni et la *Scuola di Alta Sartoria*, Bottega Veneta et la *Scuola dei Maestri Pellettieri*);
- Partenariats et soutien à l'apprentissage par les Maisons (Institut de Couture Saint Laurent en partenariat avec l'Institut français de la mode (IFM), Balenciaga avec le PRATT Institute, Boucheron avec la Haute École de Joaillerie, Pomellato avec la *Galdus Goldsmith Academy*).

## ACCOMPAGNER NOS PARTENAIRES COMMERCIAUX



«En 2020 plus que jamais, nous sommes restés aux côtés de nos fournisseurs pour les aider à traverser l'urgence de la pandémie de Covid-19, sous l'impulsion de Marco Bizzarri et d'Alessandro Michele. Nous avons par exemple souhaité renouveler notre partenariat avec la banque Intesa Sanpaolo et l'étendre aux PME italiennes de notre chaîne d'approvisionnement. Ce dispositif de prêts à des conditions intéressantes constitue un levier clé pour leur permettre d'assurer la reprise du travail sur les sites de production, vitale pour leur activité et la nôtre.»

ANTONELLA CENTRA  
EVP General Counsel, Corporate Affairs & Sustainability, Gucci

## Présentation

Kering ne conçoit de développement durable en dehors d'un cadre éthique. Le Groupe est conscient que sa responsabilité couvre, au-delà de ses opérations en propre, l'ensemble de ses chaînes d'approvisionnement. De cette vision découle un impératif de transparence et de traçabilité de ses filières de matières premières essentielles. Kering s'efforce de les connaître, d'identifier et de les cartographier, afin de développer des synergies et des programmes là où se situent les impacts majeurs.

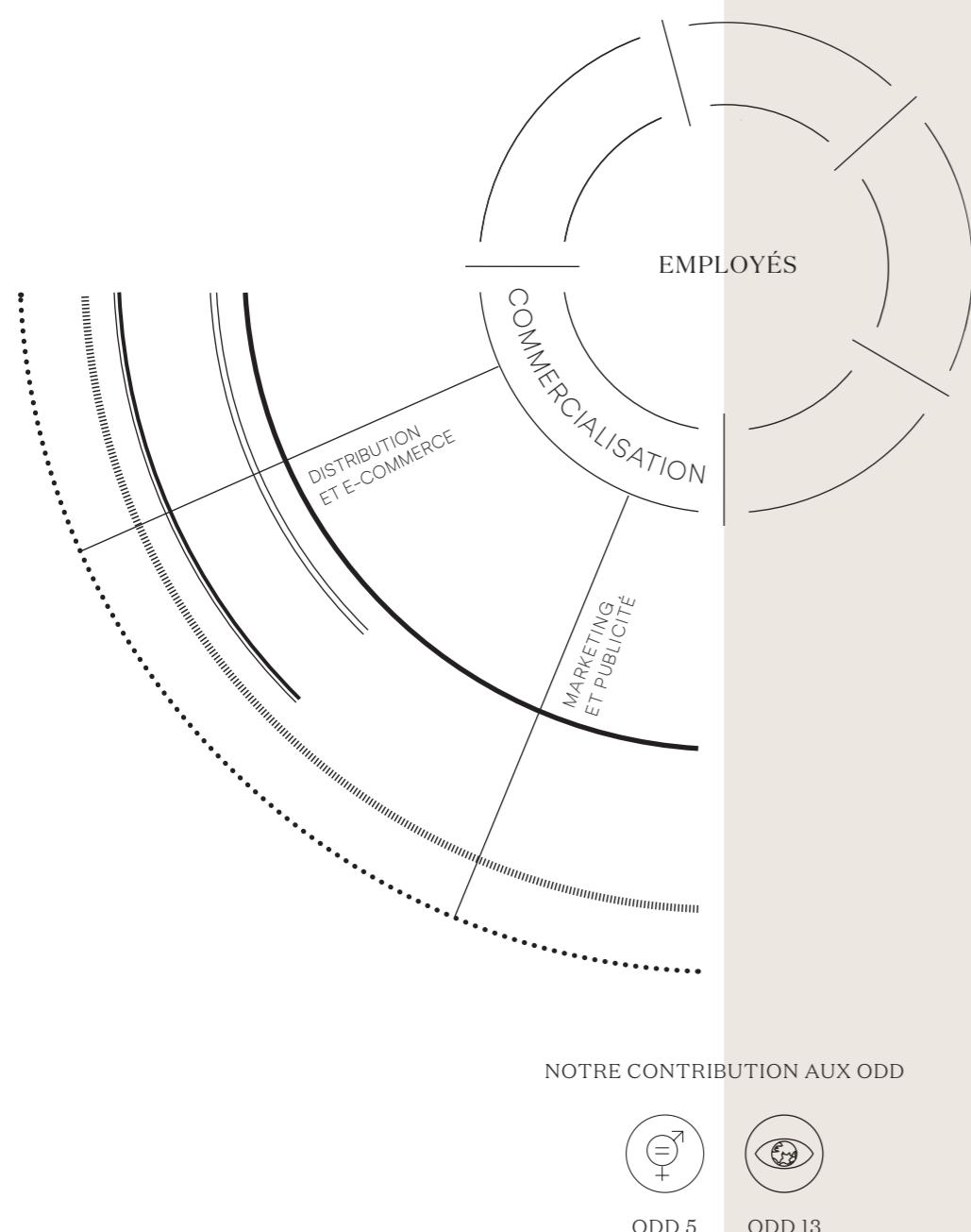
**93%**  
des fournisseurs du  
Groupe situés en Europe  
et très majoritairement  
en Italie (85%)

**2 399**  
audits conduits auprès  
des fournisseurs et  
prestataires du Groupe  
en 2020

## Création de valeur et performance

- Surveillance permanente par les Maisons de la santé financière de leurs fournisseurs grâce à des indicateurs de suivi et attention portée à l'identification des fournisseurs clés;
- Campagne d'information et de communication à destination des salariés des fournisseurs directs des Maisons sur les principes éthiques clés du Groupe et le système d'alerte (*Whistleblowing*) qui leur est ouvert;
- Déploiement d'un portail collaboratif fournisseurs, outil d'évaluation, de partage d'informations et de pratiques en matière de développement durable.

- ..... Investisseurs et communauté financière
- ||||| Fournisseurs et partenaires commerciaux
- |||||| Société civile, communautés locales et ONGs
- Talents créatifs et artisanat d'excellence, écoles et universités
- Entreprises et associations professionnelles
- ~~~~ Clients, consommateurs et distributeurs
- Acteurs de l'innovation
- Autorités publiques et régulateurs
- Employés et instances représentatives du personnel



## ÉTAPE 4 – COMMERCIALISATION : LA FORCE D'UNE APPROCHE OMNICANALE

Kering organise la distribution des produits dans le monde, dans une approche omnicanale agile et complémentaire, qui fait la part belle aux aspirations des clients et des nouvelles générations : réseau de boutiques en propre, e-commerce ou *wholesale*. 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

### Réseau de distribution

Kering pilote un réseau de distribution efficace en mettant en place des canaux de distribution bien positionnés pour accéder pleinement à ses clients, vendeurs et partenaires actuels ou potentiels. Les Maisons suivent précisément les niveaux de vente afin notamment d'anticiper les fluctuations importantes et de dimensionner les équipes en boutique en conséquence. Enfin, le Groupe agit contre la vente de ses produits par des réseaux de distribution parallèles.

### 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.

### 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.

### Macroéconomie et géopolitique

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

## Réseau de distribution

Kering procède à une stratégie d'expansion sélective du nombre des boutiques de ses Maisons gérées en propre afin de conserver un réseau de distribution géographiquement équilibré assurant la croissance organique, par des ouvertures ciblées sur les marchés porteurs malgré d'éventuelles instabilités macroéconomiques. Cette approche permet à Kering de renforcer son contrôle sur la distribution de ses produits et va de pair avec une réduction de la distribution *wholesale* en ligne et hors ligne.

- Sur le canal de vente aux distributeurs tiers (*wholesale*), poursuite de la rationalisation afin de continuer à améliorer le contrôle de la distribution des Maisons;
- Adaptation de la base de coûts des magasins par la renégociation des loyers dans le contexte de la pandémie de Covid-19;
- Poursuite par Ulysse Nardin de sa stratégie de développement du réseau de distribution avec l'ouverture de nouvelles boutiques à Dubaï, Shanghai et Chengdu, toutes dotées du même concept architectural;
- 78% du chiffre d'affaires généré par le réseau de distribution en propre des Maisons, en ligne et à travers les 1 433 boutiques.

## Gestion des canaux de vente

Kering procède à des investissements ciblés pour transformer et optimiser ses points de vente tant du point de vue de la qualité d'accueil, de l'amélioration de l'exécution opérationnelle (utilisation de technologies d'intelligence artificielle, amélioration de l'efficacité des critères d'allocation des produits par région et typologie, redéfinition des gammes...), que du profil environnemental des magasins. Les Maisons du Groupe déplacent leurs sites de e-commerce proposant aux clients un niveau de service d'excellence avec des expériences riches et personnalisées depuis la transaction jusqu'à l'après-vente.

- Environ 50% des investissements opérationnels bruts du groupe dédiés aux points de vente (développement du réseau, rénovation);
- 13% des ventes du réseau de distribution en propre réalisées en ligne en 2020, vs 7% en 2019;
- Fort développement de capacités de ventes à distance, actions de *clienteling* renforcées durant la pandémie;
- 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;
- 56,9% des salariés du Groupe travaillant en vente (boutique et e-commerce confondus);
- -61,2% des émissions de CO<sub>2</sub> par unité de surface des points de vente entre 2018 et 2020.



## ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION DIGITALE

«En 2020, les ventes en ligne du Groupe ont enregistré une croissance de 67%. Ce résultat conforte notre stratégie d'internalisation des sites e-commerce de nos Maisons et la sophistication de leur approche CRM. Nous axons notre stratégie de commercialisation sur la continuité entre tous les canaux de communication et de distribution, dans une démarche véritablement omnicanale. Au-delà de cette étape stratégique, il s'agit d'offrir une expérience d'exception à nos clients tout en renforçant la maîtrise de notre chaîne de valeur.»

GRÉGORY BOUTTÉ  
Chief Client & Digital Officer, Kering

## Présentation

Le digital est au cœur des stratégies menées par les Maisons de Kering. Les clients puisent leur inspiration dans le monde hyperconnecté d'aujourd'hui. Le succès des Maisons dépend de leur capacité à offrir des propositions créatives audacieuses, une expérience client exceptionnelle et cohérente sur tous les canaux de distribution, et une relation client unique sur tous les outils digitaux.

**+70%**  
de ventes en ligne chez Gucci en 2020

**+80%**  
de ventes en ligne chez Saint Laurent en 2020

## Création de valeur et performance

- Offre e-commerce entièrement gérée en interne pour Gucci, Alexander McQueen, Balenciaga et Saint Laurent, internalisation des ventes en ligne sur les plateformes du Groupe en cours pour Bottega Veneta;
- Création d'un centre d'excellence en e-commerce au niveau du Groupe;
- Partenariats stratégiques avec des entreprises innovantes et des plateformes émergentes comme l'ouverture du *flagship* Gucci sur le *Tmall Luxury Pavilion* d'Alibaba, dédiée aux plus grandes marques de luxe et de mode mondiales.

- ..... Investisseurs et communauté financière
- ||||| Fournisseurs et partenaires commerciaux
- ||||| Société civile, communautés locales et ONGs
- Talents créatifs et artisanat d'excellence, écoles et universités
- Entreprises et associations professionnelles
- Clients, consommateurs et distributeurs
- Acteurs de l'innovation
- Autorités publiques et régulateurs
- Employés et instances représentatives du personnel



NOTRE CONTRIBUTION AUX ODD



ODD 3

CRÉATION DE VALEUR

## ÉTAPE 5 – L'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.

# ENJEUX

## Expérience client

L'évolution constante des attentes de nos clients encourage les Maisons à anticiper les tendances de consommation pour répondre aux évolutions culturelles et aux nouveaux comportements. Pour attirer et fidéliser une clientèle plus jeune, en permanence connectée et en recherche continue de sens, les Maisons leur offrent une expérience incomparable répondant à leurs aspirations.

## 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, des prises à parties, une couverture médiatique défavorable ou inexacte sur les pratiques du Groupe et de ses Maisons pourraient non seulement endommager leur image et réputation mais aussi entraîner une perception erronée de leurs produits.

## Personnalisation de la relation clients

Kering améliore de manière continue l'expérience clients via l'utilisation d'outils (CRM, intelligence artificielle, *clienteling*) et l'optimisation de ses opérations (internalisation du service de relation clients, modernisation du système d'informations, *Sustainable Retail Guide*, sécurité des données clients, formation des conseillers de vente aux meilleures pratiques de fidélisation et de parcours clients par la *Kering Retail Academy*...) afin d'offrir aux clients des expériences immersives (essayages virtuels, réalité augmentée...).

- Accroissement de la visibilité et de la désirabilité des Maisons sur les réseaux sociaux. À titre d'exemple, en décembre 2020, Balenciaga comptait plus de 1,9 million de fans sur Facebook et a connu un succès important lors de son arrivée sur TikTok ainsi qu'une popularité en hausse sur Instagram avec plus de 11,5 millions de followers;
- Organisation en boutique par Gucci de diverses activités dédiées en matière de *clienteling*. En particulier, attribution de rendez-vous privés et organisation d'évènements institutionnels touchant un public plus large pour présenter les collections et mettre en valeur les lancements de produits stratégiques;
- **6 500 vendeurs** disposant d'une application leur permettant d'accéder au niveau des stocks en temps réel, de commander un produit manquant pour le faire livrer chez un client ou encore de fournir des recommandations de style personnalisées.

## Maintien d'une expérience client unique

Les Maisons proposent aux clients des collections à la qualité irréprochable, une attention portée aux détails et des savoir-faire caractéristiques. Les présentations de ces collections reposent sur des histoires riches en pièces iconiques mais toujours réinterprétées dans une approche créative. En 2020, en dépit de la pandémie de Covid-19, les Maisons ont renouvelé la manière de présenter leurs collections par des approches digitales immersives, l'introduction régulière de nouveaux produits, de collections capsule et de collaborations, pour éveiller et entretenir en permanence la curiosité et l'attrait de la clientèle pour la nouveauté.

- Revue par certaines Maisons du calendrier et du rythme de lancement de leurs collections, à l'instar de Gucci;
- Organisation d'évènements exclusifs par Bottega Veneta, pour le lancement de la collection Printemps/Été;
- Présentation de la collection Automne/Hiver 2021/2022 de Balenciaga via son jeu vidéo «*Afterworld : the age of tomorrow*».



+ de **120M**  
de vues pour les  
collections femme  
présentées en 2020

+ de **44M**  
de vues pour les  
collections homme  
présentées en 2020

## SAINT LAURENT : RÉINVENTER L'EXPÉRIENCE CLIENT

«Le positionnement clair et le dynamisme créatif de Saint Laurent ont alimenté le succès de la marque durant cette année 2020. La cohérence de l'identité et l'agilité dans l'exécution se sont avérées des forces cruciales pour affirmer la stratégie de long terme de Saint Laurent, portée par la Direction créative d'Anthony Vaccarello et l'expansion de la présence digitale de la marque, le renforcement des relations avec les clientèles locales et une distribution mondiale des plus qualitatives et sélectives. Saint Laurent continue d'être l'un des leaders de son industrie, en maintenant toute son attention sur ses fondamentaux et en confirmant un positionnement robuste et renforcé sur son marché.»

FRANCESCA BELLETTINI  
Chief Executive Officer, Saint Laurent

## Présentation

Fondée en 1961, Yves Saint Laurent est l'une des plus importantes Maisons de mode du XX<sup>e</sup> siècle. À l'origine Maison de Haute Couture, en 1966, Yves Saint Laurent révolutionne les liens entre la mode et la société grâce à la création de vêtements haut de gamme produits à plus grande échelle que les collections exclusives.

## Création de valeur et performance

- Nouveau calendrier de présentation des collections suivant la sensibilité créative d'Anthony Vaccarello;
- 69% du CA générés par la distribution en propre (239 boutiques + e-commerce);
- Projet SELF, initiative artistique aux multiples formats qui souligne l'importance de l'art et de la créativité pour Saint Laurent.

# 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

38 553 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 EN MATIÈRE  
DE PRODUITS ET D'EXPÉRIENCE CLIENT,  
leviers clés de différentiation

Un réseau  
DE PLUSIEURS MILLIERS DE FOURNISSEURS  
principalement situés en Italie

UN CONTRÔLE RENFORCÉ  
1 433 boutiques en propre et internalisation  
d'un nombre croissant d'ateliers

787 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

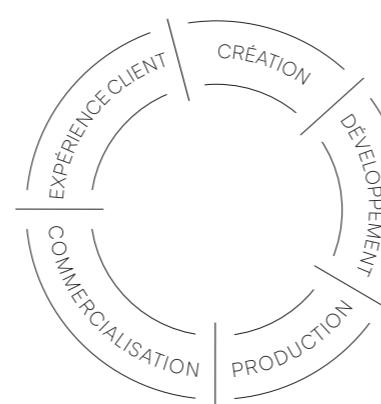
## UN MODÈLE MULTIMARQUE

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

## UNE CHAÎNE DE VALEUR

porteuse d'avantages décisifs

Intégration croissante  
des composantes les plus  
stratégiques de la chaîne de  
valeur, combinée à la flexibilité  
des capacités de production  
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 DE NOS PRIORITÉS FINANCIÈRES

Une croissance organique soutenue  
Un solide niveau de profitabilité  
Une allocation équilibrée des capitaux et des ressources  
Une génération de trésorerie élevée

# ET CRÉE DE LA VALEUR

13 100 M€

de chiffre d'affaires en 2020



## CLIENTS

De nombreux prix et récompenses  
reconnaissant la créativité des Maisons

Une offre de produits hautement désirables

Une stratégie de distribution exclusive reposant  
sur une distribution en propre garantissant  
la qualité des services et le respect de l'image  
des Maisons (78% du chiffre d'affaires)

Une expérience de plus en plus digitale avec  
une croissance de plus de 67% des ventes en ligne

# QU'IL PARTAGE AVEC SES PARTIES PRENANTES.

## COLLABORATEURS

Environ 2 milliards d'euros  
de charges de personnel

96,6% des collaborateurs formés

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

## ACTEURS DE L'INNOVATION

Plus de 3 800+ matériaux  
répertoriés dans les *Materials  
Innovation Labs* (MIL)

Partenariat avec l'accélérateur  
*Fashion For Good* intégrant  
115 start-up à haut potentiel

## FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS

Lancement d'une plateforme  
en ligne de partage  
d'informations en matière de  
développement durable

2 399 audits conduits chez  
les fournisseurs sur les aspects  
sociaux, environnementaux  
et d'approvisionnement  
(88 % de nos fournisseurs audités  
entre 2015 et 2020)

## COMMUNAUTÉS LOCALES, ONG ET SOCIÉTÉ CIVILE

Plus de 752 000 personnes  
touchées par la campagne  
«16 Days 16 Films» sur les  
réseaux sociaux, et plus de  
152 000 000 via la presse

15 millions d'euros versés par  
les Maisons dans la lutte contre  
la pandémie de Covid-19

## TALENTS CRÉATIFS ET ARTISANAT D'EXCELLENCE

Près de 1 200 experts formés  
depuis 2015 dans les Maisons  
à travers une vingtaine de  
programmes pour soutenir  
l'artisanat d'excellence

Lancement d'une formation  
diplômante dans le cadre de la  
Chaire «Sustainability» IFM –  
Kering

## ENVIRONNEMENT

29 % de baisse de l'intensité  
EP&L entre 2015 et 2019

91 % des matières clés tracées  
jusqu'au pays d'origine

1er rapport de progrès du *Fashion  
Pact*

Neutralité carbone atteinte en  
2019 et mesures exceptionnelles  
en 2020 (compensation de 64 %  
de nos émissions résiduelles)

## ACTIONNAIRES ET COMMUNAUTÉ FINANCIÈRE

Une politique de distribution  
équilibrée et attractive avec  
un dividende par action en  
croissance de 15% (2015 – 2020)

1. Données 2015 ajustées au périmètre de 2019.

2. TCAM (taux de croissance annuel moyen).

3. Source : étude «Bain Luxury Study – Alttagamma Worldwide Market Monitor», publiée en novembre 2020, et complétée par des informations extraites du rapport complet publié en décembre 2020.

4. Entre le 31/12/2015 et le 31/12/2020.

# NOS PUBLICATIONS

## Méthodologie

Ce rapport couvre l'année fiscale 2020 et s'appuie sur les données du Document d'enregistrement universel 2020 (DEU) pour expliciter les renvois tout au long du rapport 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. Le dispositif de reporting intégré est enrichi 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 médias complémentaires. Il est disponible à l'adresse suivante : integrated-report-2020.kering.com

## Données présentées dans ce rapport

Les données présentées couvrent l'ensemble du Groupe Kering pour l'année 2020. Pour les données présentées dans le présent rapport en «comparable», la définition du terme est précisée dans le Document d'enregistrement universel.

## Panorama des autres publications de Kering

- Sustainability Progress Report 2017-2020
- Publications financières et Lettres aux actionnaires
- Stratégie développement durable 2025 : Façonner le Luxe de demain
- EP&L 2019
- Kering SASB Content Index
- Table de correspondance TCFD

K E R I N G

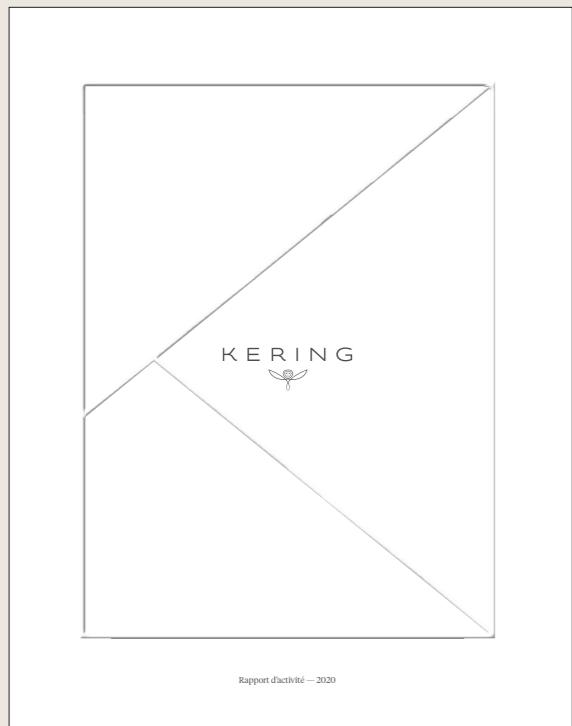


Société anonyme  
au capital de 500 071 664€

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

—  
Tél. : +33(0)1 45 64 61 00  
—  
kering.com

@KeringGroup  
 Kering  
 @kering\_official  
 Keringgroup



RAPPORT D'ACTIVITÉ  
2020



DOCUMENT  
D'ENREGISTREMENT  
UNIVERSEL 2020

©Kering 2021  
Conseil et rédaction : Capitalcom  
Conception et réalisation : Maison Sagan

Crédits photos :  
©Carole Bellaïche (p. 4, p. 65)  
©Jean-Luc Perreard (p. 14)  
©Benoît Peverelli (p. 44, p. 45, p. 87, p. 91)

Empowering Imagination