



K E R I N G





Des lieux de vie, d'échange et d'inspiration

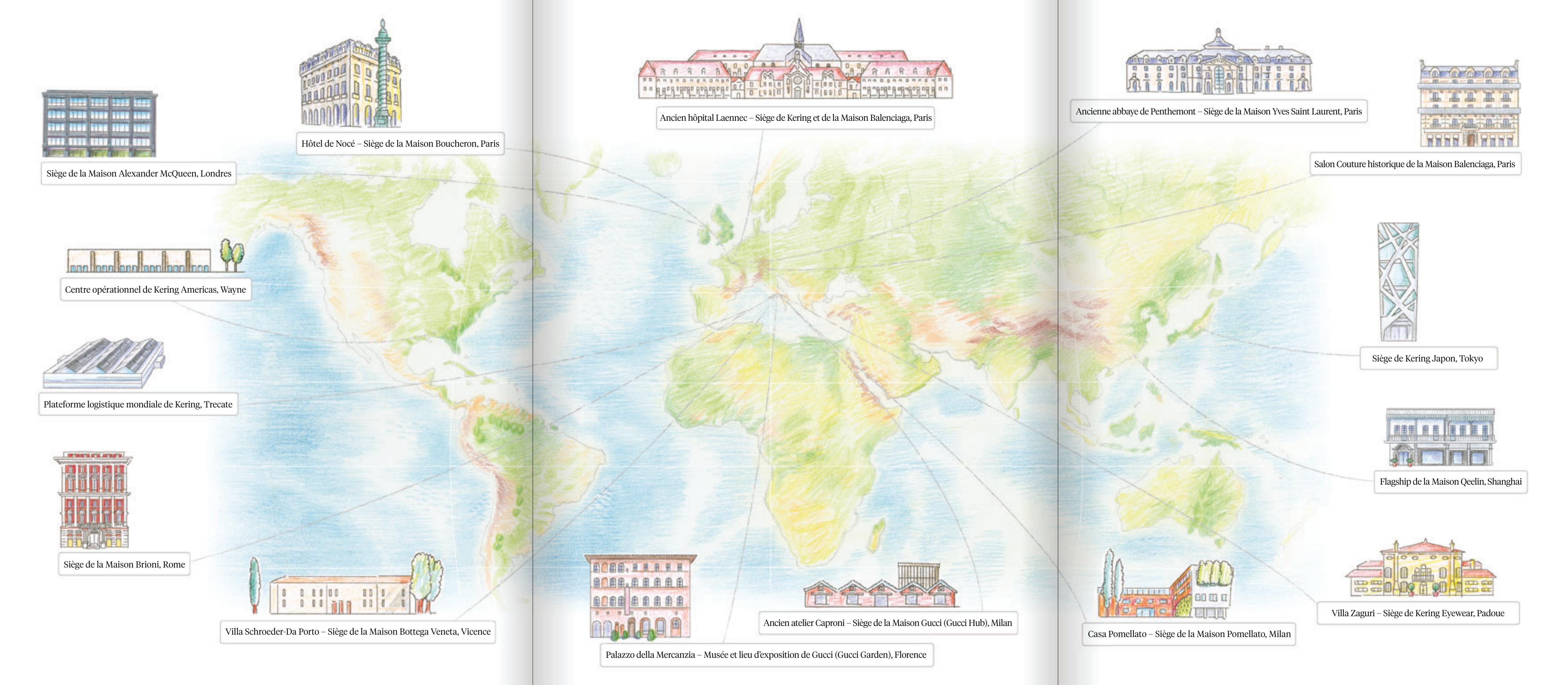
Embarquez pour un voyage au sein des lieux emblématiques de Kering et de ses Maisons – des espaces qui nous rassemblent et qui nous ressemblent.

Ils nous rassemblent en offrant un cadre accueillant, ouvert, divers et inclusif. Car le bien-être au travail est une condition indispensable pour atteindre l'excellence.

Ils nous ressemblent en encourageant le dialogue et les échanges, en facilitant l'enrichissement mutuel et l'intelligence collective, en réunissant l'intemporel et la modernité dans un même environnement.

Nous aimons les lieux qui ont une histoire, et nous apportons un soin particulier à mettre en valeur leur patrimoine. Ils doivent aussi s'inscrire dans leur temps, s'adapter aux nouveaux besoins et aux usages de demain.

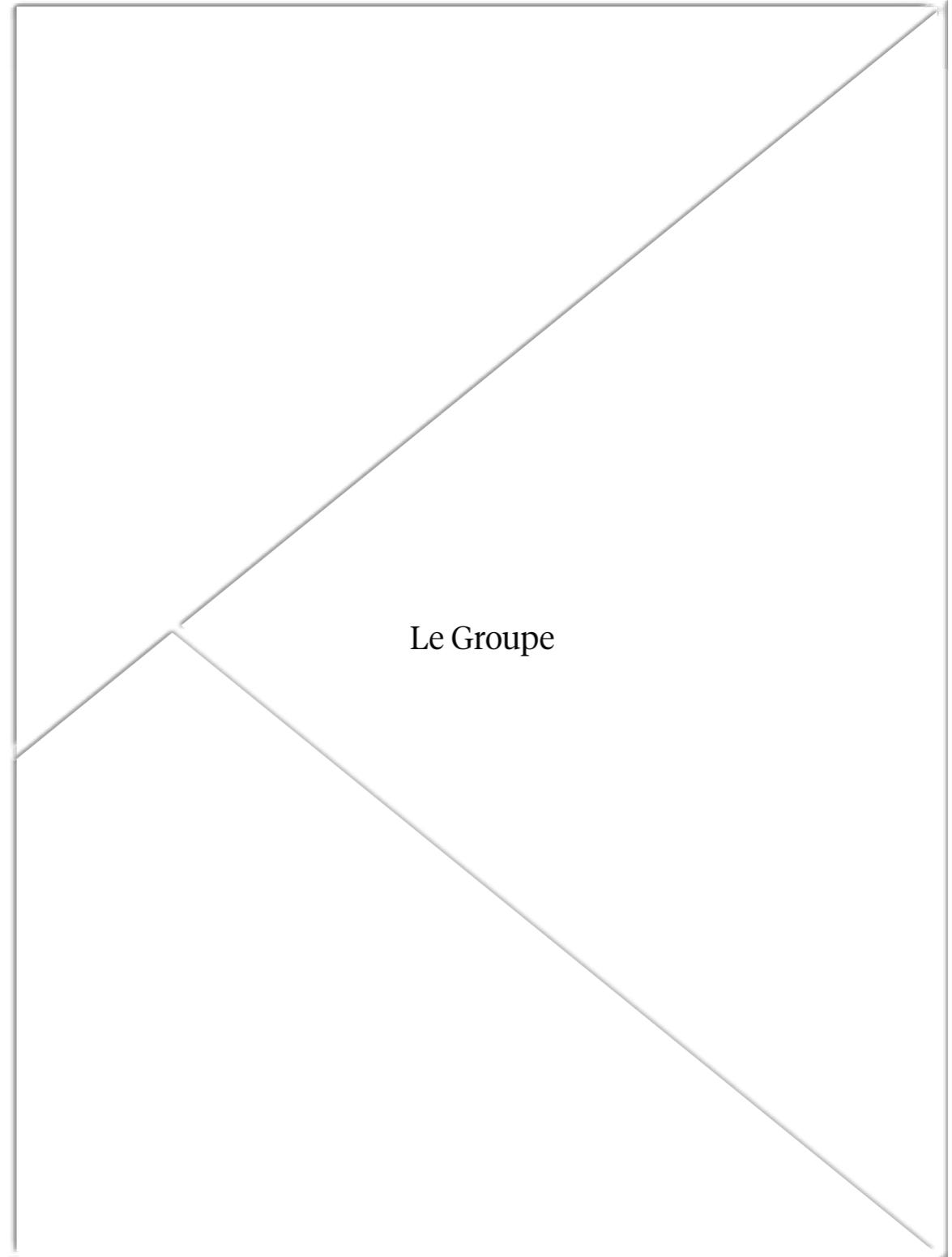
C'est dans ces lieux que se prépare le Luxe du futur.



p.10 — Message du Président
p.14 — Modèle d'affaires et création de valeur
p.18 — Ressources humaines
p.20 — Développement durable
p.22 — Comité exécutif
p.24 — Faits marquants 2021
p.46 — Fondation Kering

p.52 — Gucci
p.54 — Saint Laurent
p.56 — Bottega Veneta
p.58 — Balenciaga
p.60 — Alexander McQueen
p.62 — Brioni
p.64 — Boucheron
p.66 — Pomellato
p.68 — Qeelin
p.70 — Kering Eyewear

p.73 — Chiffres clés



Le Groupe

p.10 — Message du Président
p.14 — Modèle d'affaires et création de valeur
p.18 — Ressources humaines
p.20 — Développement durable
p.22 — Comité exécutif
p.24 — Faits marquants 2021
p.46 — Fondation Kering



En 2021, dans un contexte encore marqué par la crise sanitaire, Kering a réalisé des performances remarquables. C'est une grande fierté pour moi et pour les 42 000 collaborateurs du Groupe, que je tiens à remercier et à féliciter.

Notre chiffre d'affaires a atteint 17,6 milliards d'euros, un montant record, en hausse de 35 % par rapport à 2020 et significativement supérieur à son niveau de 2019 – année de référence puisqu'antérieure à la pandémie. L'augmentation de notre rentabilité est encore plus remarquable : le résultat opérationnel courant est en hausse de 60 % par rapport à 2020, dépassant la barre des 5 milliards d'euros, un autre record pour Kering.

Au-delà de nos performances financières, 2021 a été une année riche en événements et en réussites. Toutes les Maisons ont contribué à notre croissance, car toutes ont brillé par leur créativité, leur agilité et leur efficacité.

À 100 ans, Gucci n'a jamais été aussi jeune, incarnant parfaitement la capacité de nos Maisons à concilier héritage et modernité, à l'image de sa collection de sacs *Beloved*, enrichie en 2021 par les lancements du *Diana* et du *Bamboo 1947*. Pionnière dans le métavers, la Maison s'est également distinguée dans les catégories les plus exigeantes du luxe comme la Haute Joaillerie et la Haute Horlogerie. Gucci reste la colonne vertébrale du Groupe, et son avenir s'annonce des plus prometteurs.

Saint Laurent a poursuivi son impressionnante dynamique de croissance. En capitalisant sur son héritage et son aura particulière en prêt-à-porter, la Maison s'est développée de manière spectaculaire dans toutes les catégories.

Connu à l'origine pour l'excellence de ses produits de maroquinerie, Bottega Veneta a su élargir son territoire d'expression et asseoir sa légitimité en tant que Maison de prêt-à-porter et d'accessoires.

Avec son retour à la Haute Couture et ses partenariats audacieux avec Fortnite et *Les Simpson*, Balenciaga continue de s'affranchir des codes, abolissant les frontières établies entre mode, culture et *entertainment*. Alexander McQueen poursuit un développement soutenu, s'appuyant sur sa tradition de *tailoring* pour s'affirmer auprès de nouveaux publics et sur de nouveaux marchés. Brioni connaît pour sa part un rebond très encourageant.

Nos Maisons de joaillerie ont enregistré des performances tout aussi exceptionnelles.

Boucheron continue d'innover au fil de ses collections de Haute Joaillerie et connaît un développement particulièrement dynamique sur les marchés asiatiques. Deux ans après le lancement de *La Gioia*, sa collection de Haute Joaillerie, Pomellato affiche une croissance remarquable. *Qeelin*, enfin, rencontre un succès impressionnant en Chine, multipliant son chiffre d'affaires par deux et demi depuis 2019.

Au-delà des performances de chaque Maison, c'est notre stratégie dans son ensemble qui se voit validée par les résultats historiques de 2021. Une stratégie qui consiste à développer nos Maisons en capitalisant sur leur héritage et leur créativité tout en investissant pour leur permettre de reproduire leurs succès dans de nouvelles catégories et sur de nouveaux territoires.

Les réussites de nos Maisons s'expliquent aussi par la culture singulière de Kering. Portés par nos valeurs d'audace, de ténacité et de vigilance, ainsi que par notre vision à long terme, nous avons pu saisir toutes les opportunités qui se sont présentées en 2021.

La culture de Kering, c'est aussi l'engagement et la volonté d'agir de manière positive sur notre société et notre environnement. Les entreprises ont des responsabilités qui vont bien au-delà de la seule performance financière; nous en avons fait la preuve aux moments les plus aigus de la crise sanitaire. De nombreux défis demeurent et nous ne relâchons pas nos efforts. Notre engagement en faveur de l'environnement et de la biodiversité s'est traduit en 2021 par de nouvelles décisions et de nouvelles avancées. En septembre dernier, nous avons ainsi annoncé la fin de l'utilisation de la fourrure animale par l'ensemble de nos Maisons à compter des collections Automne 2022. C'est un grand pas en avant pour le bien-être animal et j'espère qu'il fera évoluer les pratiques de l'ensemble du secteur.

Nous avons également lancé, avec Conservation International, le Fonds régénératif pour la nature, dont l'ambition est de convertir, au cours des cinq prochaines années, 1 million d'hectares en espaces d'agriculture régénératrice. En juillet, nous avons publié le rapport *Coming Full Circle* afin de partager nos ambitions et nos initiatives pour promouvoir une économie circulaire, en repensant en profondeur la manière dont nous produisons, utilisons et prolongeons la durée de vie des créations de nos Maisons.

Chez Kering, le développement durable et l'innovation vont de pair. La recherche de nouveaux matériaux plus durables constitue à cet égard un axe de travail majeur pour nos équipes, au sein du Groupe comme de ses Maisons. Après deux années de recherche, Gucci a ainsi présenté en 2021 Demetra, un matériau alternatif au cuir, mis au point à partir de matières premières durables, renouvelables et biosourcées, à 77 % d'origine végétale. Et parce que nous pensons que les enjeux environnementaux doivent l'emporter sur les logiques de concurrence, Demetra est mis à la disposition de l'ensemble du secteur de la mode.

Enfin, la volonté d'avoir un impact positif se traduit chez Kering par une démarche de ressources humaines ambitieuse qui encourage l'autonomie, la créativité et la prise de risque, tout en veillant à offrir à chacun un cadre de travail bienveillant et épanouissant. Soucieux du bien-être des femmes et des hommes qui composent le Groupe, nous avons mené en 2021 une grande enquête interne, qui a confirmé le niveau d'engagement très élevé de nos salariés, ainsi que leur forte adhésion aux valeurs de Kering. Les résultats de cette enquête nous ont aussi conduits à lancer l'initiative *Giving Back*, un programme de volontariat permettant aux collaborateurs de consacrer du temps à des actions de bénévolat.

Enfin, pour récompenser l'engagement de nos équipes, nous lançons à leur intention, en 2022, un plan d'actionnariat salariés à des conditions préférentielles. Je suis très heureux de pouvoir ainsi accentuer encore le partage de la valeur avec celles et ceux qui contribuent à sa création au quotidien.

Créativité, agilité, innovation et engagement: les succès de 2021 portent le sceau de notre modèle et de notre vision. Mais personne, au sein du Groupe, ne se satisfait jamais du travail accompli: nous restons ambitieux, déterminés à poursuivre nos efforts et résolument tournés vers l'avenir. Nos Maisons sont plus fortes que jamais, et nous sommes confiants dans la poursuite de cette dynamique, en 2022 et au-delà.



François-Henri Pinault

La croissance organique et le renforcement des synergies entre les Maisons constituent les lignes directrices de la stratégie de Kering pour capter tout le potentiel du secteur du luxe et croître plus vite que son marché.

Kering regroupe un ensemble de Maisons emblématiques et complémentaires par leur positionnement et leur univers créatif. Chacune dispose d'une grande autonomie afin d'exprimer de la manière la plus authentique son caractère unique. Toutes bénéficient des expertises et de la puissance du Groupe pour se développer.

Promouvoir la croissance organique

Le marché du luxe est structurellement porteur : c'est cette conviction qui a conduit Kering à se concentrer sur ce secteur au cours de la dernière décennie. Toutes les Maisons du Groupe recèlent d'importants réservoirs de croissance organique. Le rôle de Kering est d'aider chacune à réaliser ce potentiel en mettant en place des initiatives et des ressources leur permettant d'optimiser leurs performances. Ainsi, l'internalisation des

plateformes de e-commerce, finalisée en 2021 avec l'intégration des sites de Balenciaga et de Bottega Veneta, ou encore le soutien des équipes du Groupe au développement des solutions de vente à distance ont directement contribué à la forte résilience des Maisons lors de la crise sanitaire.

Pour Kering, les boutiques physiques restent le cadre privilégié pour offrir la meilleure expérience aux clients, les Maisons pouvant y déployer leur univers de la manière la plus libre, authentique et maîtrisée qui soit. Chacune s'attache ainsi à améliorer en permanence son réseau de distribution, qu'il s'agisse d'ouvrir de nouvelles adresses dans des villes émergentes du marché du luxe, d'augmenter la superficie de boutiques existantes, d'y développer des expériences en résonance avec les nouvelles pratiques des clients, ou encore de créer l'événement au travers de boutiques éphémères. Ainsi, ces dernières années, Kering a significativement renforcé la présence de ses Maisons en Chine continentale, ce qui a permis de saisir toutes les opportunités de ce marché, particulièrement dynamique en 2020 et 2021, et de compenser partiellement la baisse d'activité en Europe liée à l'absence des touristes chinois.

Le Groupe est également attentif aux nouvelles opportunités que présente le marché américain.

En parallèle, Kering a engagé une démarche volontariste de réduction de la distribution *wholesale*, privilégiant les distributeurs les plus qualitatifs et les plus complémentaires, d'abord pour Gucci et désormais pour Saint Laurent, Balenciaga et Bottega Veneta. Cette démarche s'applique également aux plateformes de vente en ligne.

« La crise sanitaire a conforté notre stratégie consistant à accroître notre contrôle sur notre distribution en réduisant significativement la part des distributeurs tiers. Toutes nos Maisons partagent cet objectif et chacune le met en œuvre en l'adaptant à son stade de développement. Si cette démarche peut avoir un impact sur le chiffre d'affaires à court terme, elle sera surtout extrêmement bénéfique à moyen et long termes. »

**Jean-Marc Duplaix,
Directeur financier**

Renforcer les synergies et développer des plateformes de croissance

Le renforcement des synergies et le développement de plateformes de croissance constituent un autre axe majeur de la stratégie de Kering.

Tandis que les Maisons se concentrent sur ce qui leur est essentiel – l'énergie créative, l'excellence artisanale, la relation avec les clients et la communication –, le Groupe mutualise les moyens de plusieurs fonctions stratégiques : la logistique, le juridique, l'immobilier, les achats médias, les systèmes d'information ou encore le développement de nouveaux outils digitaux.

C'est cette approche qui a conduit Kering à développer, en 2014, une expertise interne et transverse en matière de lunetterie : Kering Eyewear – une véritable *success story*. En juillet 2021, Kering Eyewear a annoncé l'acquisition de Lindberg, entreprise danoise réputée pour ses montures optiques en titane, sa technologie innovante et son offre sur mesure.

«La pandémie a accéléré et amplifié des tendances à l'œuvre au sein du marché du luxe, que nous avions déjà identifiées et intégrées dans nos orientations stratégiques. C'est ce qui a permis à nos Maisons de conquérir de nouveaux clients et de nouveaux marchés, et de réaliser des performances exceptionnelles. L'alignement entre notre vision, nos investissements et les tendances qui façonnent le marché du luxe nourrit notre confiance en l'avenir.»

—
Jean-François Palus,
Directeur général délégué

16

Afin de s'adapter aux évolutions des modes de consommation et des attentes des clients, le Groupe a par ailleurs mis en œuvre un ambitieux projet de transformation de sa chaîne d'approvisionnement et de sa logistique. L'inauguration, en juillet 2021, de sa nouvelle plateforme mondiale de distribution, à Trecate, en Italie, en est le point d'orgue. Elle permettra de garantir une meilleure disponibilité des produits, de réduire les délais de livraison et d'offrir des services omnicanaux tout en optimisant la gestion des stocks. Kering poursuit ses investissements en vue de renforcer ses capacités logistiques, notamment en Asie-Pacifique et au Moyen-Orient.

En matière d'innovation, le Groupe et les Maisons exercent une veille constante pour anticiper les tendances et les mutations susceptibles de transformer le secteur du luxe: hier avec le e-commerce, aujourd'hui avec la data science et le développement de nouvelles matières plus durables, demain avec l'émergence du métavers et, plus généralement, du Web3.

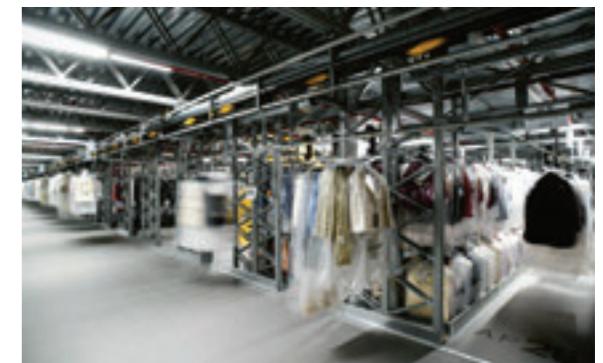
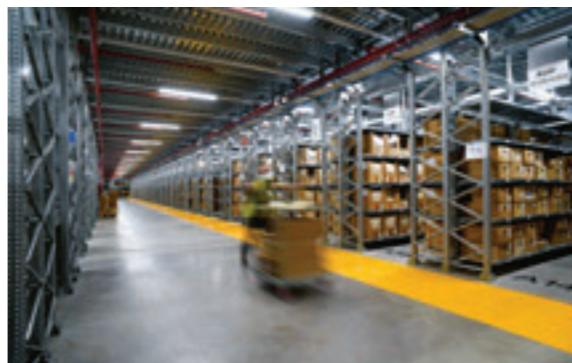
Ainsi, Kering a annoncé en 2021 une prise de participation dans Vestiaire Collective,

leader mondial de la vente en ligne d'articles de luxe de seconde main. L'objectif est triple: soutenir le développement d'un modèle innovant appelé à gagner en importance dans les années à venir, s'ouvrir aux nouvelles tendances de marché et explorer de nouveaux services.

Cet investissement illustre également la volonté de Kering de toujours faire converger innovation et développement durable. C'est ainsi que le Groupe pourra atteindre ses objectifs de réduction de son empreinte environnementale, mais aussi répondre aux attentes croissantes de ses clients et de ses parties prenantes. Plus que jamais, Kering a l'ambition d'être le groupe de luxe le plus influent au monde. Il s'agit d'impulser un changement durable, dans le secteur du luxe mais aussi au-delà.



Créé en 2013, le *Material Innovation Lab* (MIL) rassemble à Milan plus de 4 000 échantillons de tissus et textiles durables dans le but d'accompagner l'intégration de matériaux durables au sein des chaînes d'approvisionnement des Maisons et de leurs fournisseurs. Une plateforme similaire a été lancée en 2020 pour les activités Joaillerie.



Située dans le nord de l'Italie, la plateforme logistique mondiale de Trecate a été inaugurée en 2021. Ce hub, à la fois stratégique et opérationnel, illustre l'approche globale du Groupe qui concilie innovation, mutualisation des moyens, responsabilité environnementale et création de valeur durable.

17



En 2021, le Groupe a reconduit son enquête interne mondiale, la *Kering People Survey*, afin de mieux répondre aux attentes de ses collaborateurs.

Portant l'ambition d'être l'employeur de préférence dans le luxe, Kering a bâti sa démarche de ressources humaines sur deux piliers : la volonté d'offrir un cadre de travail bienveillant et épanouissant, et une culture entrepreneuriale qui encourage l'autonomie, la créativité et la prise de risque. Cette démarche repose notamment sur la promotion d'une culture d'égalité et d'inclusion, le développement des talents et l'engagement des salariés.

Accompagner les Maisons dans leur croissance

En 2021, la mission première de la Direction des ressources humaines a été d'accompagner la forte croissance du Groupe, en portant une attention particulière à la diversité des profils recrutés et à leur inclusion au sein des Maisons.

Kering a en outre renforcé son positionnement auprès des jeunes talents via des programmes de formation dédiés aux diplômés les plus prometteurs, comme le *Gucci Grade – Graduate*

Program in Retail, déployé dans la zone Europe Middle East & Africa, et le *Retail Management Trainee*, programme de recrutement et de développement par rotation mené en Chine.

Faire grandir les talents

Rejoindre Kering ouvre la voie à une carrière riche et variée dans un groupe de dimension internationale. Kering accompagne l'ensemble de ses salariés et leur propose des opportunités de développement adaptées à leur profil pour construire au mieux leur carrière. La formation constitue un levier clé et permet à chacun de développer ses compétences, et de s'adapter aux évolutions de son métier – notamment pour les fonctions en boutique, qui se transforment profondément en raison de la digitalisation et de l'émergence des ventes hybrides et à distance. Le Groupe a également créé des académies internes pour les équipes des fonctions supports (finance, ressources humaines, opérations...).

La mobilité interne est un autre levier puissant de développement des équipes. Kering a ainsi renforcé sa communication avec des campagnes ciblées

« Pour attirer et retenir les meilleurs talents du secteur, la promesse de Kering en tant qu'employeur repose sur deux engagements : We Care et We Dare. Cela signifie offrir un cadre de travail propice au bien-être et à l'épanouissement, tout en encourageant l'autonomie, la responsabilité, la créativité et la prise de risque. »

— Béatrice Lazat, Directrice des ressources humaines

auprès des managers et de l'ensemble des équipes pour faciliter l'accès aux opportunités du Groupe. En accord avec sa stratégie 2025, Kering porte une attention particulière à la représentation des talents féminins à tous les niveaux de l'entreprise. L'outil *Kering Parity Index* permet ainsi aux Maisons de suivre et d'évaluer leur performance en matière de parité, et d'identifier les points d'amélioration nécessitant la mise en œuvre d'actions correctrices.

Favoriser le bien-être au travail

Pour Kering, être un employeur de choix signifie aussi veiller à créer un cadre de travail propice au bien-être des équipes, favorisant l'équilibre des temps de vie et l'expression de la singularité de chacun. Afin de mieux répondre aux besoins de ses collaborateurs, le Groupe a reconduit en 2021 son enquête interne mondiale, la *Kering People Survey*, en y intégrant ces deux dimensions et en proposant un focus sur le sujet de l'inclusion. Près de 90 % des salariés ont répondu à l'enquête, et les attentes exprimées ont d'ores et déjà reçu des réponses concrètes : campagnes de communication sur l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle,

la santé mentale, la mobilité interne et les offres de formation ; accompagnement des Maisons sur les nouvelles façons de travailler (télétravail, *flex office*...) ; renforcement des offres de bien-être proposées aux salariés.

Encourager l'engagement des collaborateurs

Plébiscitée lors de la *Kering People Survey*, la volonté de s'engager localement est apparue comme une préoccupation forte des salariés. Pour y répondre, le Groupe a lancé en 2021 l'initiative *Giving Back*. Grâce à des partenariats noués avec des associations, ce programme de volontariat permet aux salariés de consacrer 21 heures par an à des actions de bénévolat bénéficiant à des communautés locales. Déjà mise en œuvre en France et en Italie, l'initiative sera bientôt étendue au Royaume-Uni, puis déployée à moyen terme dans les autres pays d'implantation du Groupe.



Après la présentation de sa stratégie Biodiversité en 2020, Kering a poursuivi et accentué son engagement en faveur des écosystèmes, en particulier au travers du Fonds régénératif pour la nature créé en janvier 2021.

Impératif éthique, source d'innovation et de création de valeur pour le Groupe, ses Maisons et ses parties prenantes, le développement durable occupe, depuis des années, une place centrale dans la stratégie et la culture de Kering. En 2021, des avancées significatives ont été réalisées sur trois sujets phares : la biodiversité, la circularité et l'innovation durable.

Biodiversité : prendre soin de notre planète

La préservation de la biodiversité conditionne la viabilité à long terme de notre planète, mais aussi, directement, celle du secteur du luxe, fortement dépendant des ressources naturelles. Aussi, après la présentation de sa stratégie Biodiversité en 2020, Kering a poursuivi et accentué son engagement en faveur des écosystèmes, en particulier au travers du Fonds régénératif pour la nature créé en janvier 2021 avec Conservation International. Sept projets ambitieux, dédiés à une ou plusieurs matières premières clés du secteur du luxe (cuir, coton, laine et cachemire) ont ainsi été sélectionnés à travers le monde. En soutenant

financièrement des agriculteurs qui s'engagent dans une transition vers des pratiques plus respectueuses de la nature et atténuant le changement climatique, le Groupe vise la conversion d'un million d'hectares de fermes et de pâturages en espaces d'agriculture régénératrice dans les cinq prochaines années.

Économie circulaire : agir tout au long du cycle de vie des produits

Si l'économie circulaire n'est pas une préoccupation nouvelle pour Kering, le Groupe a franchi un nouveau cap en 2021 avec la publication de *Coming Full Circle*, un rapport qui présente sa démarche pour repenser la façon dont il produit, utilise et prolonge de manière opérationnelle la durée de vie des créations de ses Maisons. De l'approvisionnement en matières premières à l'*upcycling*, en passant par l'optimisation des processus de production, la stratégie de Kering et de ses Maisons repose sur quatre piliers : la promotion d'un luxe durable, l'adoption d'une approche holistique, l'innovation pour une meilleure gestion des ressources et la collaboration avec l'ensemble du secteur.

«En matière de bien-être animal, notre Groupe a régulièrement démontré sa volonté de faire évoluer les pratiques au sein de sa chaîne d'approvisionnement et de l'ensemble du secteur. Nous venons de franchir un pas supplémentaire en mettant fin à l'utilisation de la fourrure dans toutes nos collections. Le monde change, nos clients évoluent ; le luxe doit en tenir compte et Kering être pionnier en la matière.»

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

Innovation durable : façonner le Luxe de demain

L'innovation a toujours été un levier central de la démarche de développement durable de Kering. Lorsqu'en 2017 le Groupe a défini sa feuille de route en termes de réduction de son empreinte environnementale, il s'est assigné des objectifs très ambitieux, ne pouvant être atteints qu'au travers d'innovations de rupture. Kering et ses Maisons entretiennent, depuis, un dialogue constant avec l'écosystème des startups, cherchant sans cesse à identifier de nouveaux partenaires à même de développer des pratiques innovantes efficaces. Le Groupe a notamment créé, en 2019, le *Kering Generation Award* en association avec la plateforme d'innovation Plug and Play China. En 2021, la deuxième édition de l'événement a récompensé trois startups chinoises développant des solutions prometteuses en matière de protection de la biodiversité.

L'exploration de *business models* émergents, illustrée par la prise de participation de Kering dans Vestiaire Collective, leader mondial

de la vente en ligne d'articles de luxe de seconde main, participe de cette dynamique. Le Groupe multiplie également les initiatives dans le domaine des matières premières. Crée dès 2013, le *Material Innovation Lab* (MIL) met aujourd'hui à la disposition de l'ensemble des Maisons plus de 4 000 échantillons de tissus et textiles durables. Une plateforme similaire a été lancée en 2020 pour les activités Joaillerie : le *Sustainable Innovation Lab* (SIL). L'approche du design durable se généralise par ailleurs à l'ensemble des Maisons du Groupe. Gucci a ainsi présenté en 2021 Demetra, un matériau alternatif au cuir développé au terme de deux années de R&D interne et constitué principalement de matières premières durables, renouvelables et biosourcées, à 77 % d'origine végétale. Conformément à l'approche d'innovation ouverte du Groupe, Gucci a décidé de mettre Demetra à la disposition de l'ensemble de l'industrie de la mode à partir de 2022, faisant de cette solution une avancée majeure pour le secteur.



22 **Comité exécutif**

23



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

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

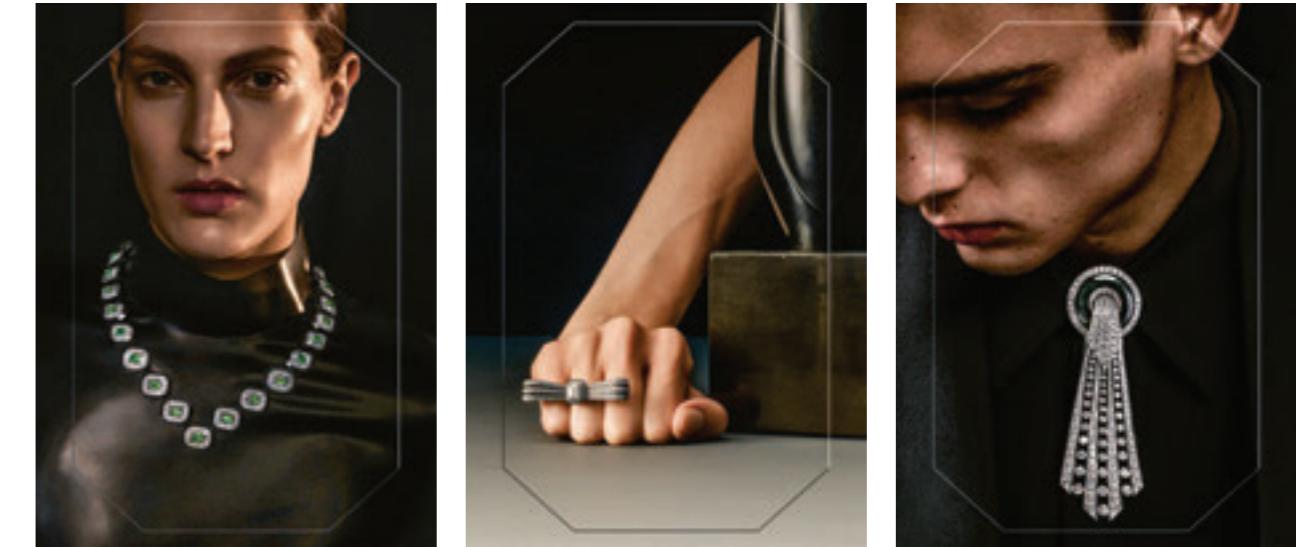


JANVIER — Kering et Conservation International lancent le Fonds régénératif pour la nature dont l'ambition est de convertir, au cours des cinq prochaines années, 1 million d'hectares de fermes et de pâturages en espaces d'agriculture régénératrice. Par le biais de financements attribués à des agriculteurs sélectionnés ou à des ONG, le Fonds favorise la transition vers des pratiques plus respectueuses de la nature et qui atténuent le changement climatique.



Gucci dévoile la première collection issue de sa collaboration avec The North Face. Les pièces célèbrent l'esprit d'exploration sous toutes ses formes et exaltent les valeurs de découverte, d'expression de soi et d'engagement durable partagées par les deux marques.

Qeelin ouvre sa plus vaste boutique de Chine continentale au sein du grand magasin Jiu Guang, à Shanghai. Situé juste à côté du temple de Jing'an, celui-ci est réputé pour être un point névralgique de la ville et attirer les foules.



Histoire de style, Art Déco, la nouvelle collection de Haute Joaillerie de Boucheron, ravive l'esprit, la ligne et la simplicité radicale du mouvement Art Déco. Un manifeste de liberté et de style adressé aussi bien aux femmes qu'aux hommes.

FÉVRIER — Kering affiche de solides performances en 2020 malgré une année bouleversée par la pandémie de Covid-19, avec un chiffre d'affaires de 13,1 milliards d'euros et un résultat opérationnel courant à 3,1 milliards d'euros.

Women In Motion organise un *Talk* virtuel avec l'équipe du film *Promising Young Woman*, une œuvre féministe et engagée sur le long chemin vers la guérison de femmes ayant été victimes d'une agression.

Kering participe au lancement de la plateforme digitale Fashion Values, conçue en collaboration avec IBM et *Vogue Business*, et développée par le London College of Fashion. Objectif: rendre les thèmes du développement durable et de l'urgence climatique accessibles au plus grand nombre.



Pomellato livre son interprétation de l'art du kintsugi à travers une collection capsule de pierres endommagées, réparées et « ramenées à la vie » au moyen de cette technique ancestrale japonaise. Une vision singulière de la beauté autant que l'illustration de la démarche écoresponsable de la Maison.

MARS—Kering prend une participation de 5 % dans **Vestiaire Collective**, leader mondial de la vente en ligne de vêtements et d'accessoires de luxe de seconde main. Le Groupe entend ainsi tout à la fois soutenir le développement de modèles innovants, s'ouvrir aux nouvelles tendances de marché et explorer de nouveaux services.



Lors de la Journée internationale des droits des femmes, Pomellato et Kering réunissent les actrices Jane Fonda et Jameela Jamil pour une discussion fertile et inspirante.

26



Boucheron fait voyager «La Maison», une expérience joaillière visionnaire, immersive et conçue sur mesure pour chaque ville parcourue: Pékin, Tokyo, Shanghai ou encore Riyad. Au programme, un parcours phygital proposant aux visiteurs animations numériques et séances d'essayage en réalité augmentée.

Brioni dévoile la collection capsule exclusive *BP Signature*, conçue en collaboration avec Brad Pitt, ambassadeur de la Maison. Sept essentiels du vestiaire masculin la composent: des pièces synonymes d'élégance décontractée et adaptées à la vie urbaine.



Lancement de l'Eau de parfum *Brioni*, fruit d'un partenariat entre la Maison et le célèbre maître parfumeur Michel Almairac. Une fragrance subtile et sophistiquée, aussi élégante qu'un costume sur mesure. Quelques mois plus tard, la gamme olfactive de Brioni s'enrichit avec l'Eau de parfum *Intense*.

AVRIL—Lors de l'Assemblée générale 2021 de Kering, un dividende de 8 euros est approuvé par les actionnaires du Groupe au titre de l'exercice 2020.



Kering inaugure sa nouvelle plateforme logistique mondiale à Trecate, en Italie. Avec une surface de 162 000 mètres carrés, des technologies et systèmes d'automatisation de pointe, une grande adaptabilité, ainsi que des processus durables et innovants, cette plateforme permet aux Maisons du Groupe de répondre aux attentes de leurs clients, notamment en termes de disponibilité des produits et de délais de livraison.



Première collection de Haute Horlogerie pour Gucci: les montres sont une démonstration de savoir-faire, de créativité et d'expertise technique.

27



Balenciaga présente sa précollection Hiver 2021, composée de 58 looks majoritairement unisexes et réalisée avec 90 % de tissus certifiés durables. Le lookbook numérique, anticipant un retour à la normale et la liberté retrouvée de voyager, met en scène chaque modèle devant un site touristique incrusté en post-production.



Le défilé de la collection Hiver 2021 d'Anthony Vaccarello, filmé dans l'austère nature islandaise, bouscule les codes de la bourgeoisie chers à Saint Laurent.

28



Les célébrations du centenaire de Gucci commencent avec *Aria*, une collection qui honore l'héritage de la Maison et affirme «*la promesse d'une naissance sans fin*», selon Alessandro Michele.



MAI — Gucci fait ses premiers pas dans le métavers en installant une galerie virtuelle au sein de la plateforme Roblox. L'initiative suit l'exposition « Gucci Garden Archetypes », lancée en mai, pour la célébration du 100^e anniversaire de la Maison florentine.



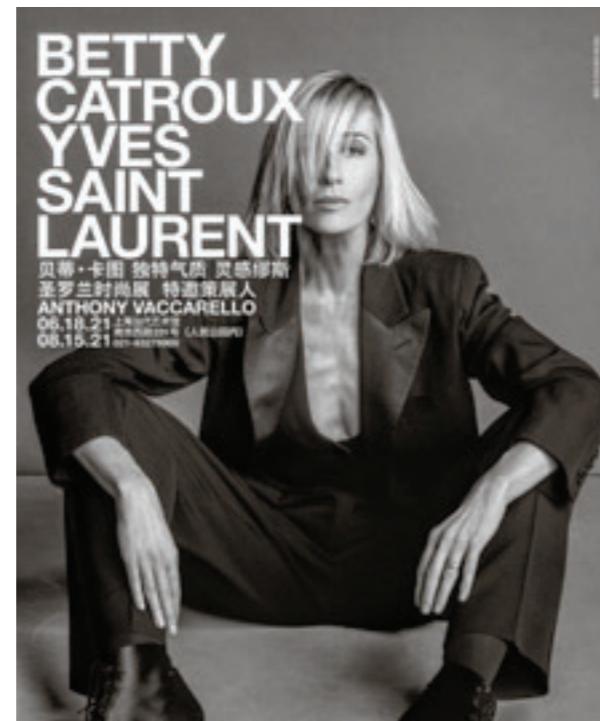
Avec la collection femme Automne-Hiver 2021 d'Alexander McQueen, Sarah Burton poursuit son exploration du vêtement, mettant l'accent sur la silhouette et les proportions.

29





JUIN — Kering Americas s'engage aux côtés de l'organisation américaine Black in Corporate, dont le but est d'améliorer l'accès des personnes afro-américaines à la vie professionnelle au travers d'actions de mentorat notamment.



30 Gucci dévoile son premier NFT, une vidéo cosignée par Alessandro Michele et la réalisatrice Floria Sigismondi, conçue pour la première vente en ligne de Christie's dédiée aux NFT. Gucci a reversé les bénéfices de la vente à un programme de l'Unicef visant à offrir un meilleur accès au vaccin contre le Covid-19 dans le monde.



Gucci lance Demetra, un matériau révolutionnaire, polyvalent et alternatif, réalisé à partir de matières premières non animales et issu de sources renouvelables. L'annonce fait suite à la publication du premier rapport d'impact de Gucci Equilibrium, dans lequel la Maison révèle également qu'elle a atteint – et dépassé – avec quatre ans d'avance ses objectifs 2025 de réduction de son empreinte carbone.

L'exposition «Yves Saint Laurent, Féminin singulier» dédiée à Betty Catroux ouvre ses portes au Musée d'art contemporain de Shanghai (MoCA) après une première présentation à Paris, en 2020. Conçu par Anthony Vaccarello, l'événement rend hommage à l'icône de mode et « double féminin » d'Yves Saint Laurent, incarnation de la femme moderne.



Kering publie sa stratégie climat, établie selon une approche scientifique, pour relever le défi historique posé par l'Accord de Paris en 2015: maintenir le réchauffement climatique en dessous de 2 °C.



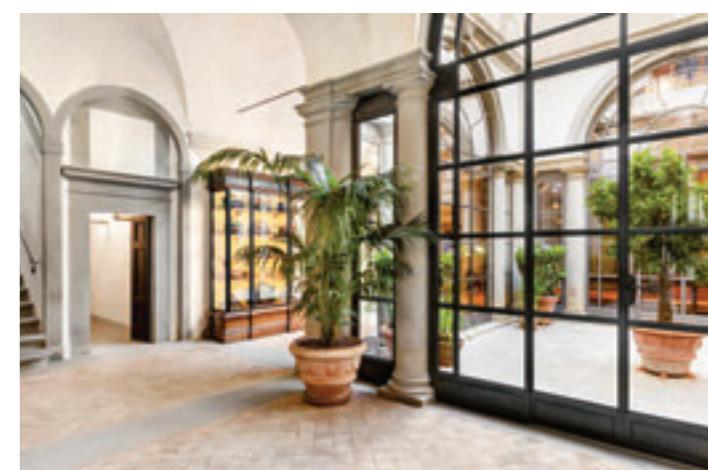
La collection Printemps 2022 de Balenciaga est révélée sur un podium virtuel, interrogeant notre perception de la réalité et les identités alternatives. Chaque look est présenté sur l'artiste et mannequin Eliza Douglas, qui défile sous la forme de clones numériques. Une façon d'explorer les notions d'authenticité, de contrefaçon et d'appropriation au sein de l'industrie de la mode.

Le programme Women In Motion organise son premier *Talk* dédié à l'univers de la **musique**. L'artiste franco-israélienne Yael Naim est invitée pour une conversation avec l'actrice Julie Gayet lors du festival Sœurs Jumelles de Rochefort.

À l'occasion du Forum Génération Égalité, à Paris, en présence du Président Emmanuel Macron, François-Henri Pinault annonce que la Fondation Kering financerà le déploiement en France de 15 Maisons des femmes, aux côtés de l'Etat. Ces structures d'accueil, de soins et d'accompagnement offrent aux femmes victimes de violences une prise en charge pluridisciplinaire et personnalisée.

DoDo renouvelle son partenariat avec l'association WWF Italie afin de protéger les tortues de Méditerranée. La marque dévoile un pendentif à l'effigie de l'animal en édition limitée.

31 **JUILLET** — Avec un chiffre d'affaires de 8 milliards d'euros au premier semestre 2021, Kering renoue avec une très forte croissance de son activité.



Gucci révèle le nouvel écrin dédié aux archives de la Maison au sein du Palazzo Settimanni, à Florence. Acquis en 1953, l'édifice du XV^e siècle, qui a servi successivement d'atelier et de salle d'exposition, donne à voir sept décennies d'une création en constant renouvellement.



32

Au 74^e Festival de Cannes, le prix Women In Motion est attribué à l'actrice, productrice et réalisatrice Salma Hayek, et le prix Jeunes Talents à la réalisatrice Shannon Murphy. À cette occasion, Kering et le Festival de Cannes remettent également en mains propres le prix Jeunes Talents 2020 à la réalisatrice italienne Maura Delpero.



Yamina Benguigui, Lou Doillon, Jodie Turner-Smith, Tilda Swinton et Regina King sont les invitées de la 7^e édition des *Talks cannois Women In Motion*.



62



63



17

Balenciaga signe son grand retour à la Couture cinquante-trois ans après la dernière collection présentée par son fondateur. L'évènement, au retentissement international, jette un pont entre le passé et le présent, en même temps qu'il enrichit l'héritage de la Maison. Après Paris, la collection sera présentée à Shanghai, accompagnée d'une exposition exclusive.

33



Saint Laurent présente sa collection homme Printemps-Été à Venise, au cœur d'une spectaculaire structure en miroir, baptisée *Green Lens*, imaginée par l'artiste américain Doug Aitken et le Directeur artistique de la Maison, Anthony Vaccarello. L'œuvre reste accessible durant tout le mois de juillet, dans le cadre de la Biennale d'architecture.



34

La collection de Haute Joaillerie de Boucheron *Carte blanche, Holographique* saisit la beauté de la couleur par le prisme de la lumière. Claire Choisne, Directrice des créations, met l'innovation au service de l'émotion en intégrant toutes les nuances de couleurs dans ses pièces grâce à un revêtement inédit.

Dans son rapport *Coming Full Circle*, le Groupe détaille son ambition Circularité et pose les fondements d'une économie circulaire qui implique de repenser en profondeur la production et l'utilisation des produits, ainsi que la façon de prolonger leur durée de vie.

AOÛT — Kering Eyewear et Zeiss Sunlens annoncent leur collaboration pour le développement de lunettes de soleil durables combinant les montures écoresponsables du premier et les verres à faible empreinte carbone du second.

Quelin dévoile sa nouvelle collection, *Little Red Lock Yu Yi Red Agate*, le jour de Qixi, l'équivalent chinois de la Saint-Valentin. En phase avec l'esprit enjoué et multiculturel de la Maison, des ambassadeurs sont invités à dire « Je t'aime » dans différents dialectes chinois.



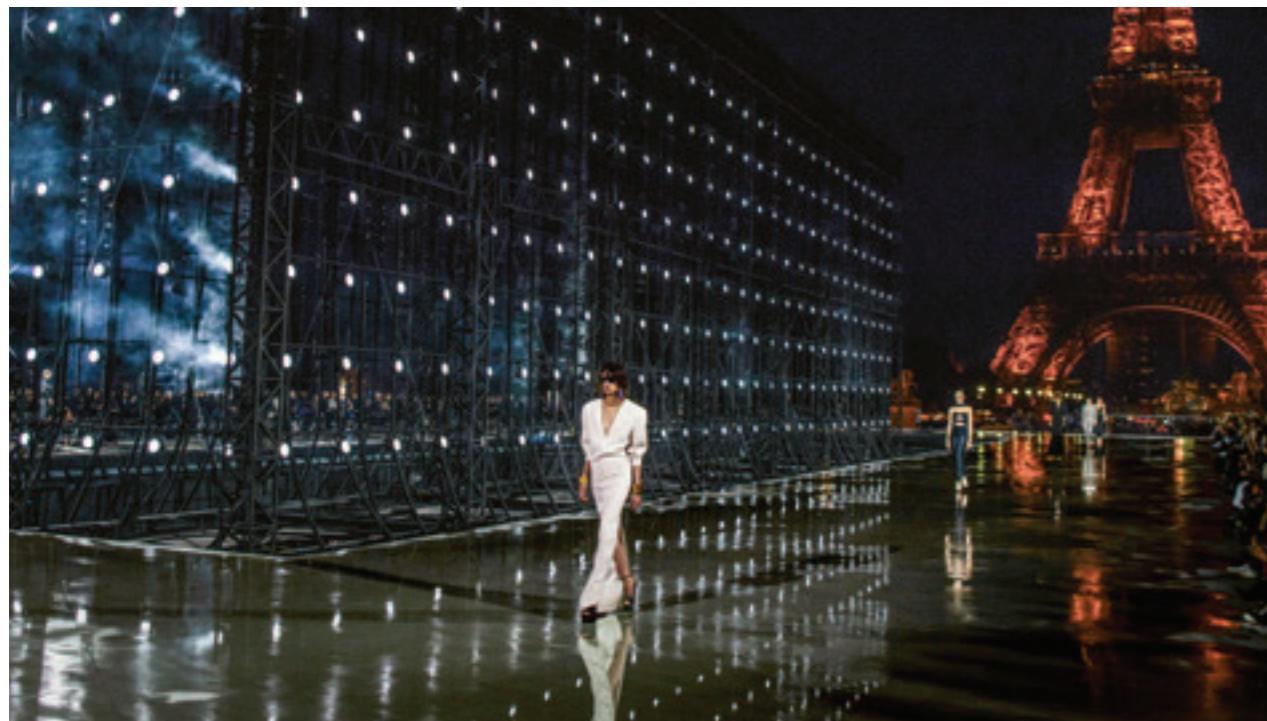
À l'occasion de la 52^e édition des Rencontres de la photographie d'Arles, le prix Women In Motion 2021 pour la photographie est attribué à la photographe russe-ghanéenne Liz Johnson Artur pour son engagement et son parcours.



Avec le deuxième chapitre de sa collection de Haute Joaillerie *La Gioia*, Pomellato intègre des pièces historiques à ses créations contemporaines, magnifiant chaînes, sautoirs et gourmettes selon des jeux de volumes et de proportions spectaculaires.



SEPTEMBRE — L'ancien hôpital Laennec, siège de Kering et de Balenciaga, ouvre à nouveau ses portes pour les Journées européennes du patrimoine. L'occasion de découvrir ce joyau architectural au cœur de la Rive gauche, ainsi qu'une sélection d'œuvres d'art contemporain issues de la Collection Pinault et 50 silhouettes Couture créées par Cristóbal Balenciaga, mises en miroir avec la première collection Couture de Demna, Directeur artistique de la Maison.

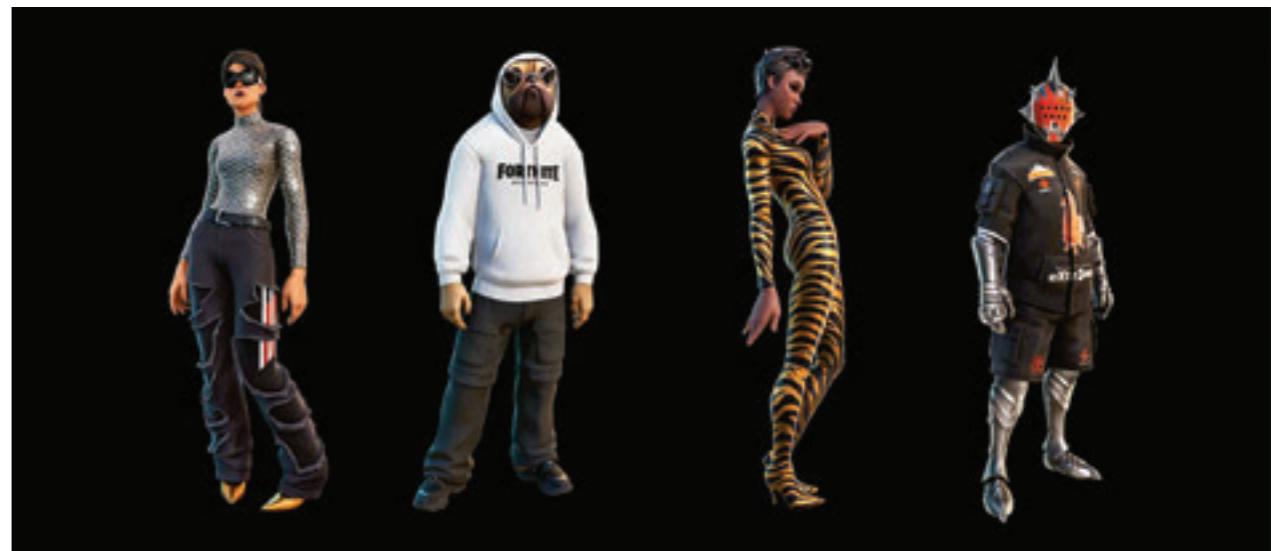


Saint Laurent est de retour sur le parvis du Trocadéro, à Paris, pour présenter sa collection Printemps-Été 2022. Chaque silhouette rend hommage à Paloma Picasso : son indépendance, sa liberté, son instinct, son énergie. Ode à l'émancipation féminine, la collection invite à une séduction subversive.

36



Opulence et minimalisme, extravagance et avant-gardisme se répondent dans *Salon 02*, la collection femme et homme Automne-Hiver 2021 de Bottega Veneta, dévoilée à une poignée de *happy few* au Berghain, célèbre club berlinois.



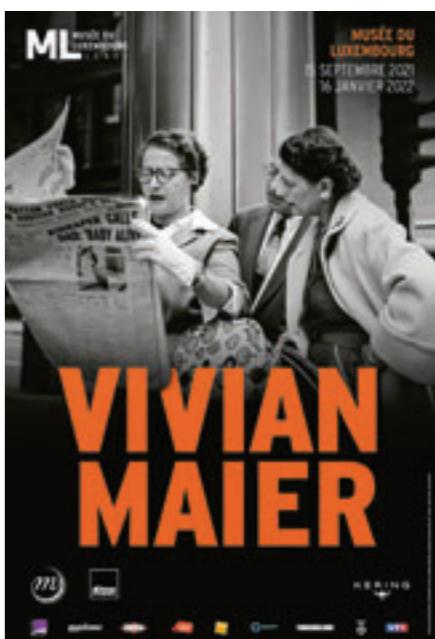
Balenciaga s'associe à la plateforme de jeux en ligne Fortnite pour un partenariat créatif multidimensionnel unique en son genre. Tandis que la Maison propose aux joueurs des vêtements, chaussures et accessoires virtuels pour équiper leur avatar, une collection capsule en édition limitée est distribuée en boutique.

Au festival Kyotographie, au Japon, Women In Motion soutient l'exposition « Women Artists from the MEP Studio: New Perspectives in Film and Photography from France ».

37



Nudo, ligne emblématique de Pomellato, fête ses 20 ans. Déclinée dans une myriade de pierres éclatantes, la bague, au design minimaliste et intemporel, est devenue la signature de la Maison milanaise. 2021 est également l'année de la première exposition du joaillier : présentée à Tokyo puis à Shanghai, celle-ci permet de découvrir l'héritage et les valeurs de Pomellato, ses codes esthétiques non conventionnels et ses précieux savoir-faire.

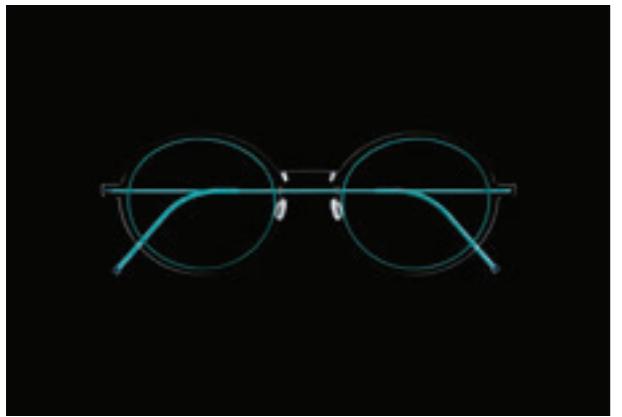


Dans le cadre de son programme Women In Motion, Kering soutient l'exposition consacrée à Vivian Maier au musée du Luxembourg, à Paris. Une rétrospective qui révèle la richesse de l'œuvre et le talent de cette photographe au parcours singulier.



Gucci lance Gucci Vault. Cet espace en ligne expérimental et concept store exclusif propose des pièces vintage de la Maison, sélectionnées et revisitées par Alessandro Michele et ses équipes, ainsi que des créations de designers émergents. Un concentré de l'esprit Gucci.

38



Kering Eyewear finalise l'acquisition du lunetier de luxe Lindberg. La marque est reconnue pour ses exceptionnelles montures optiques en titane, pour sa technologie innovante brevetée et pour son savoir-faire artisanal.

OCTOBRE — Kering et Cartier lancent la *Watch & Jewellery Initiative 2030*, qui vise à rassembler les acteurs de la filière horlogerie et joaillerie autour d'objectifs communs de développement durable.

Kering prend la 9^e place du *Diversity and Inclusion Index*, indice qui mesure la diversité et l'inclusion au sein de quelque 11 000 entreprises internationales.



Au Met Gala, tous les regards convergent vers Balenciaga qui participe pour la première fois à l'événement, habillant des personnalités comme Kim Kardashian, Michaela Coel, Isabelle Huppert, Tracee Ellis Ross et Elliot Page.

Kering et Conservation International annoncent les premiers bénéficiaires du Fonds régénératif pour la nature lors du Congrès mondial de la nature. Sept projets sont sélectionnés, touchant 60 000 personnes et plus de 840 000 hectares qui adopteront des pratiques agricoles régénératrices.

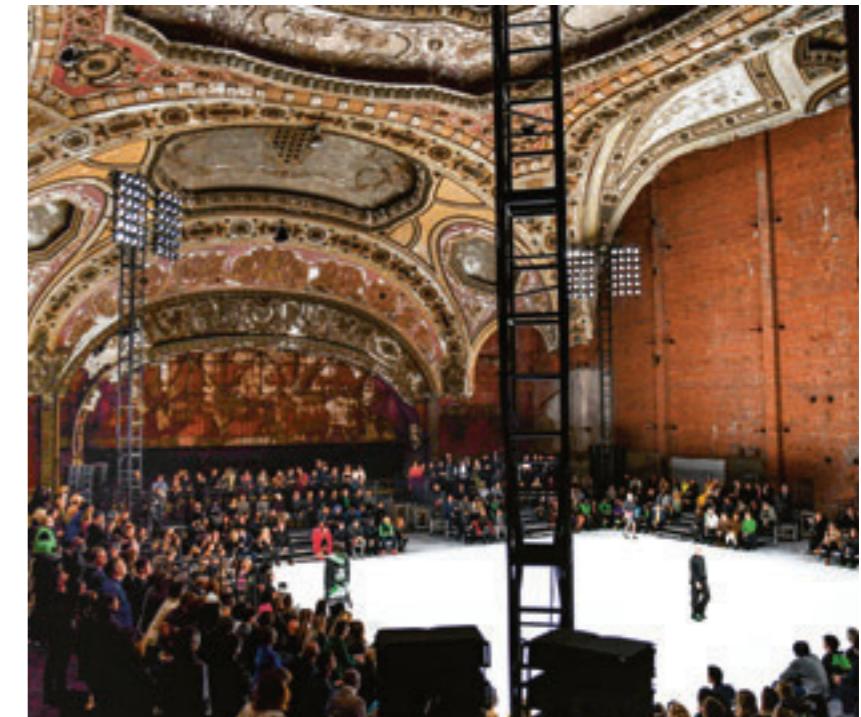
KERING GOES FUR FREE



Kering annonce la fin de l'utilisation de la fourrure pour l'ensemble de ses Maisons à compter des collections Automne 2022. Le Groupe réaffirme ainsi sa vision d'un Luxe indissociable des valeurs et des standards environnementaux et sociaux les plus élevés.



La présentation de la collection Printemps-Été 2022 de Balenciaga joue avec les codes des avant-premières de cinéma et offre à la Maison l'occasion de repousser une fois de plus la frontière entre mode et divertissement en dévoilant un épisode exclusif des *Simpsons* spécialement créé pour Balenciaga.



À Détroit, Bottega Veneta présente *Salon 03*, sa collection Printemps-Été 2022: un vestiaire féminin et masculin qui, en référence à l'environnement urbain et industriel de la ville américaine, marie sportswear et workwear.

39

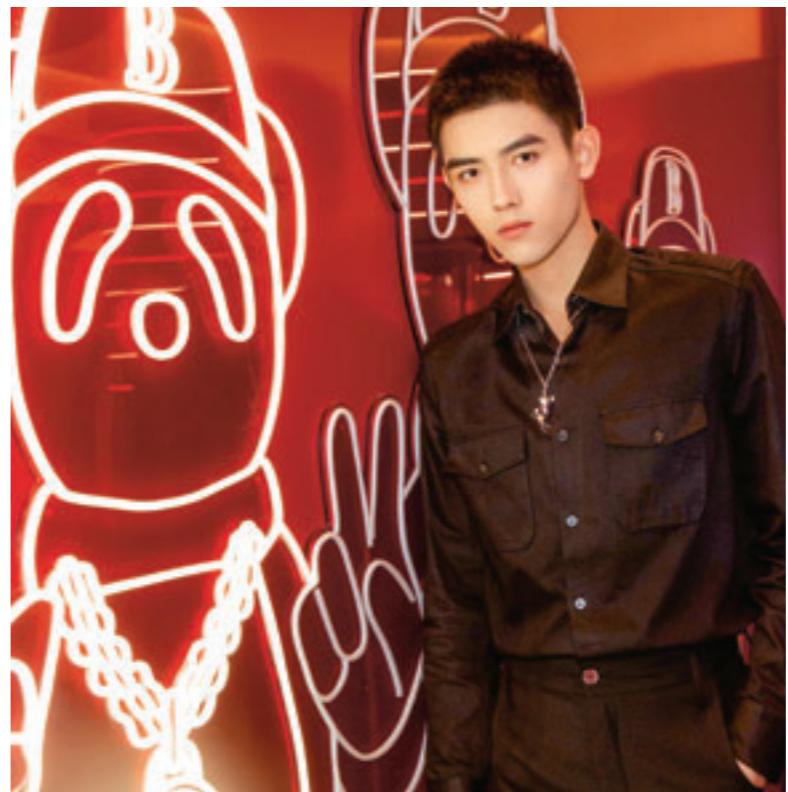


London Skies, la collection Printemps-Été 2022 d'Alexander McQueen, donne lieu à une scénographie spectaculaire: le défilé se tient sous une bulle transparente évoquant un nuage, installée sur un toit londonien.

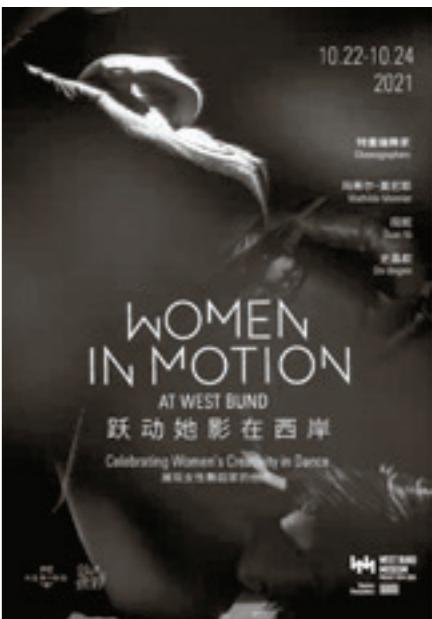
40



Gucci et Balenciaga lancent *The Hacker Project*, un ensemble de pièces exclusives disponibles en éditions limitées dans 74 adresses à travers le monde. Ce projet inédit explore et remet en question les concepts de marque et d'appropriation au sein du secteur de la mode.

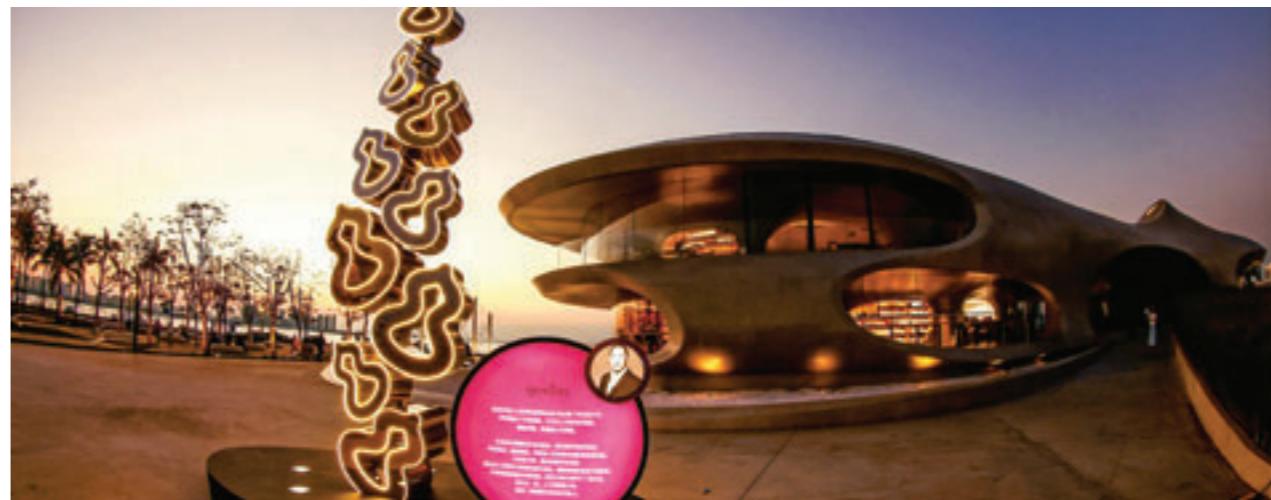


Qeelin inaugure le pop-up *Bo Bo Funky House* dans l'atrium du Grand Gateway 66, l'un des shopping malls les plus fréquentés de Shanghai. Pour l'occasion, l'ambassadrice de la Maison Liu Shishi et la pop star Theo Zhu se livrent à des jeux en ligne, preuve que des bijoux de qualité exceptionnelle peuvent être prétexte à amusement.



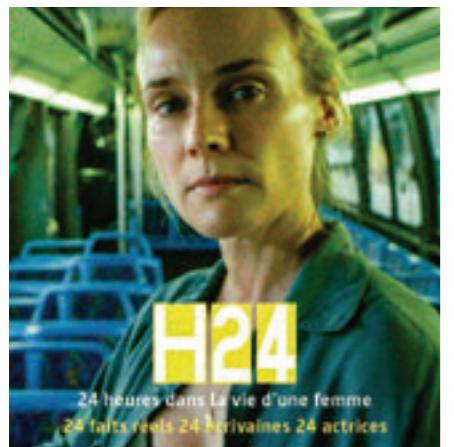
À Shanghai, le nouveau festival de danse contemporaine *Women In Motion at West Bund* célèbre la créativité des talents féminins dans le domaine de la danse. Il est organisé en partenariat avec le Centre Pompidou x West Bund Museum Project Shanghai, plus important projet culturel d'échange et de coopération jamais mené par la France et la Chine.

41



Qeelin expose des créations de sa ligne iconique *Wulu* au sein de la Wormhole Library, une institution culturelle inaugurée en 2021 à Haikou et déjà considérée comme la plus belle bibliothèque de Chine.

NOVEMBRE — Kering Eyewear lance *Virtus*, une plateforme de centralisation et d'échange de données basée sur la technologie de la blockchain, permettant d'évaluer toutes les opérations de la chaîne de production.



À l'occasion de la Journée internationale de lutte contre les violences faites aux femmes, la Fondation Kering, dans le cadre de son soutien à la série *H24* diffusée sur Arte, propose deux conversations live sur son compte Instagram: entre l'actrice Clémence Poésy et Aurélie Garnier-Brun, de l'association En Avant toute(s) d'une part; entre la photographe Charlotte Abramow et Ghada Hatem, fondatrice de La Maison des femmes, d'autre part.



Soutenue par Kering, La Caserne ouvre ses portes à Paris avec l'ambition de devenir le plus grand accélérateur de transition écologique dédié à la mode et au luxe en Europe.

À Tokyo, Kering présente l'exposition «Fashion & Biodiversity» au sein de son siège japonais, afin de souligner l'importance de la préservation de la biodiversité et ses enjeux pour le secteur de la mode.

Le programme Women In Motion de Kering apporte son soutien à deux projets de la foire internationale Paris Photo: la restitution de la deuxième étude de l'observatoire de l'association Les Filles de la photo sur la place des femmes dans la photographie, et le parcours Elles x Paris Photo au Grand Palais éphémère.



Alexander McQueen publie l'ouvrage *Alexander McQueen in Wales* dédié au projet éducatif et créatif développé depuis 2020 en collaboration avec la réalisatrice Charlotte James, la photographe Clémentine Schneidermann et des jeunes Gallois de 12 à 17 ans. Une nouvelle preuve de l'engagement de la Maison en faveur de la transmission auprès des jeunes générations.



Gucci investit Hollywood Boulevard, à Los Angeles, pour la présentation de sa spectaculaire *Gucci Love Parade*, la collection Printemps-Été 2022. Un ensemble de 115 silhouettes célébrant l'univers glamour du cinéma et de la mode, et développant la nouvelle esthétique introduite par le défilé du centenaire de la Maison, *Gucci Aria*, en avril.



Décembre — Balenciaga présente *The Lost Tape*, sa collection Automne-Hiver 2022. Ce show vidéo, réalisé par Harmony Korine, évoque les années 1990, décennie à l'inspiration foisonnante, puisée dans les ateliers de mode comme dans les milieux les plus underground.



44 Bottega Veneta annonce la nomination de Matthieu Blazy au poste de Directeur de la création. Il était Directeur du design prêt-à-porter de la Maison depuis 2020. De nationalité franco-belge, Matthieu Blazy est diplômé de La Cambre, en Belgique.



Bottega Veneta célèbre l'artisanat italien à travers sa campagne *Bottega for Bottegas*. En mettant en avant 12 artisans, la Maison honore leurs valeurs communes d'excellence et de créativité, caractéristiques du savoir-faire italien.



Kering participe pour la troisième année consécutive au China International Import Expo, à Shanghai, première exposition commerciale professionnelle à l'échelle nationale sur le thème de l'importation dans le monde.



La 2^e édition du *Kering Generation Award*, consacré à l'innovation durable, récompense trois startups chinoises, Peelsphere, Otex et Zeno Technology, lors d'une cérémonie organisée par Kering et Plug and Play China au Museum of Art Pudong, à Shanghai.



À l'occasion de la manifestation d'art contemporain Art Basel, Saint Laurent installe une galerie éphémère sur Miami Beach où sont présentées 55 peintures de l'artiste japonais Sho Shibuya. Des œuvres qui explorent les contrastes du ciel au fil de la journée, métaphore poétique et optimiste du temps qui passe.



L'acteur iconique Al Pacino incarne la campagne Printemps-Été 2022 de Saint Laurent, face à l'objectif de David Sims.



Kering s'associe à Phaidon pour la publication de *Design au féminin – 100 ans, 200 designeuses*, qui met en lumière l'œuvre des créatrices d'hier, d'aujourd'hui et de demain. Plusieurs initiatives accompagnent le lancement de l'ouvrage : développement d'une plateforme digitale dédiée à la prochaine génération de designeuses, organisation d'une série de conversations dans les plus grandes écoles de création des États-Unis et création d'une bourse universitaire.



Une femme sur trois dans le monde est ou sera victime de violences au cours de sa vie. Depuis sa création, en 2008, la Fondation Kering a fait de cette difficile réalité son combat. Elle soutient dans six pays – Chine, États-Unis, France, Italie, Mexique et Royaume-Uni – des associations locales qui mettent les femmes victimes de violences au cœur de leurs programmes, et cherchent à faire évoluer les comportements et les mentalités pour développer l'égalité femmes-hommes. La Fondation s'attache également à promouvoir un environnement de travail dans lequel les femmes victimes de violences se sentent en sécurité et à mobiliser d'autres entreprises sur le sujet.

Soutenir les victimes

Chaque année, 175 000 femmes victimes de violences sont soutenues grâce aux actions de la Fondation Kering. Pour accompagner et héberger les femmes victimes de violences conjugales, celle-ci travaille avec le *National Network to End Domestic Violence* (NNEDV) aux États-Unis, la Fédération nationale solidarité femmes (FNSF) en France, *Donne in Rete*

Contro la Violenza (DiRe) en Italie et, enfin, *Women's Aid* au Royaume Uni.

La Fondation encourage également de nouvelles approches dans la lutte contre les violences faites aux femmes, portées par des associations et des entrepreneurs sociaux. Elle s'y emploie notamment au travers du partenariat noué avec La Maison des femmes de Saint-Denis, dont elle est le premier partenaire privé depuis 2016. Cette structure médico-sociale pluridisciplinaire regroupe des professionnels qui écoutent, soignent et orientent les femmes en difficulté ou victimes de violences. Avec 4 174 femmes accueillies en 2021, ce modèle a prouvé son impact et sa valeur ajoutée. En mars 2021, le collectif Re#Start a été créé afin d'accompagner son essaimage dans toute la France, avec le soutien financier de la Fondation Kering, entre autres mécènes, et des pouvoirs publics.

Enfin, la Fondation soutient des associations de terrain, en travaillant avec des fonds pour les femmes, en vue de renforcer la sensibilisation des jeunes générations et d'aider à l'insertion professionnelle des femmes victimes de violences.

En juin 2021, la Fondation Kering a participé au Forum Génération Égalité en tant que champion de la coalition d'action « Violence basée sur le genre », au nom du réseau *One in Three Women*. Organisé par ONU Femmes, le Mexique et la France, ce rassemblement mondial a réuni gouvernements, organisations internationales,

acteurs de la société civile, entreprises et militants du monde entier autour du thème de l'égalité entre les femmes et les hommes. François-Henri Pinault, Président de la Fondation Kering, a été invité à prendre la parole lors de la cérémonie d'ouverture, en présence du Président français Emmanuel Macron. Il a, à cette occasion,

annoncé que Kering financerait le déploiement en France, aux côtés de l'État et dans les cinq ans à venir, de 15 structures d'accueil, de soins et d'accompagnement pour les femmes victimes de violences, sur le modèle de La Maison des femmes de Saint-Denis.

Changer les comportements et les mentalités

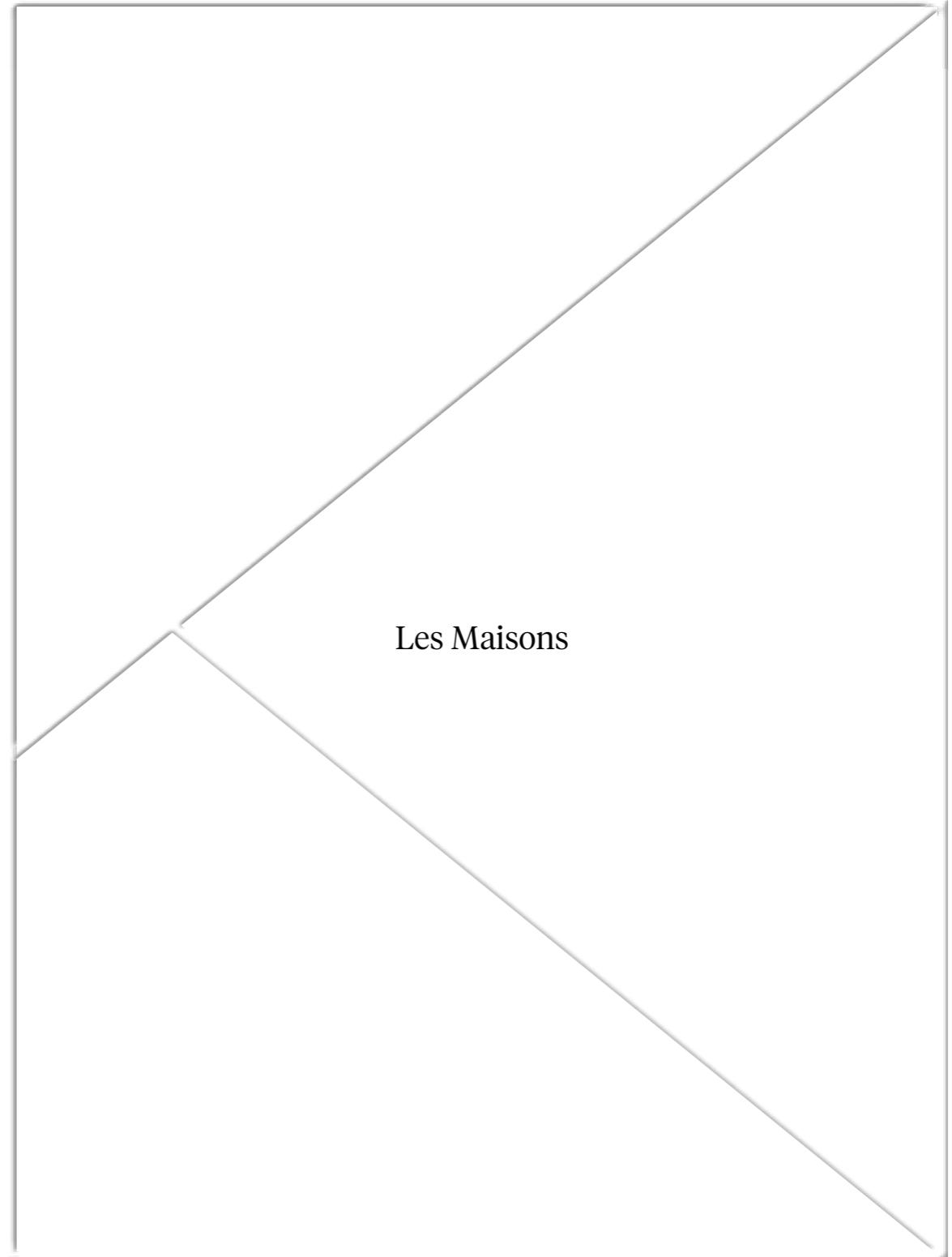
Cibler l'origine des violences afin d'y mettre un terme constitue une autre mission essentielle de la Fondation. Dans cette perspective, celle-ci a intensifié en 2021 son action auprès des jeunes, en particulier des garçons, et des hommes via le programme *Dream, Own, Tell (DOT)* de la *New York City Alliance Against Sexual Assault*, et l'association *Gendes*, basée au Mexique. L'année 2021 a également vu la poursuite de la *Global Boyhood Initiative*, créée avec l'association américaine Promundo, qui propose à des garçons âgés de 4 à 13 ans, ainsi qu'à leur entourage, des outils pédagogiques à même de les aider à embrasser une masculinité saine, plus respectueuse de l'égalité des genres. Des travaux de recherche ont été lancés au Royaume-Uni et en France, étape préalable au déploiement d'interventions dans les écoles, prévues en 2022.

Agir ensemble

Afin de lutter efficacement contre les violences faites aux femmes et d'accroître la visibilité

du sujet, la Fondation mobilise son réseau en interne et en externe. En coordination avec la Direction des ressources humaines de Kering, elle a ainsi publié en 2021 la « Politique globale sur les violences conjugales » du Groupe, dont l'objet est de garantir un soutien personnalisé et confidentiel à toute collaboratrice ou collaborateur victime de violences. Cette initiative vient compléter un programme plus large inauguré en 2011, incluant notamment un volet formation dédié à l'écoute, la compréhension et l'orientation des femmes victimes de violences conjugales, dont ont déjà bénéficié près de 1 700 collaborateurs et les membres du Comité exécutif du Groupe.

Parallèlement, la mobilisation d'autres acteurs privés s'est poursuivie avec la diffusion de l'émission « *One in Three Women, The Podcast* », qui met en lumière le rôle clé de l'entreprise face aux violences conjugales. Crée en 2018 par la Fondation Kering et la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE), *One in Three Women* est le premier réseau européen d'entreprises – 11 à ce jour – engagées dans la lutte contre les violences faites aux femmes.



Les Maisons

p.52 — Gucci
p.54 — Saint Laurent
p.56 — Bottega Veneta
p.58 — Balenciaga
p.60 — Alexander McQueen
p.62 — Brioni
p.64 — Boucheron
p.66 — Pomellato
p.68 — Qeelin
p.70 — Kering Eyewear



GUCCI

Fondée par Guccio Gucci à Florence en 1921, la Maison Gucci propose d'abord des accessoires et des bagages en cuir inspirés de l'univers équestre, avant de s'étendre au prêt-à-porter. La maîtrise des artisans toscans et l'innovation constante font rapidement son succès. Au fil des ans, Gucci devient une Maison emblématique du luxe mondial, synonyme de savoir-faire d'exception, de créativité et de liberté d'expression.

L'arrivée d'Alessandro Michele à la Direction artistique en 2015 ouvre un nouveau chapitre de l'histoire de la Maison. Entre Renaissance italienne, esthétiques post-modernes et romantisme sophistiqué, son imaginaire prend forme dans des collections poétiques et fantasques, érudites et électiques. Le succès est phénoménal. Cent ans après sa création, Gucci continue d'exercer une influence considérable sur la mode.

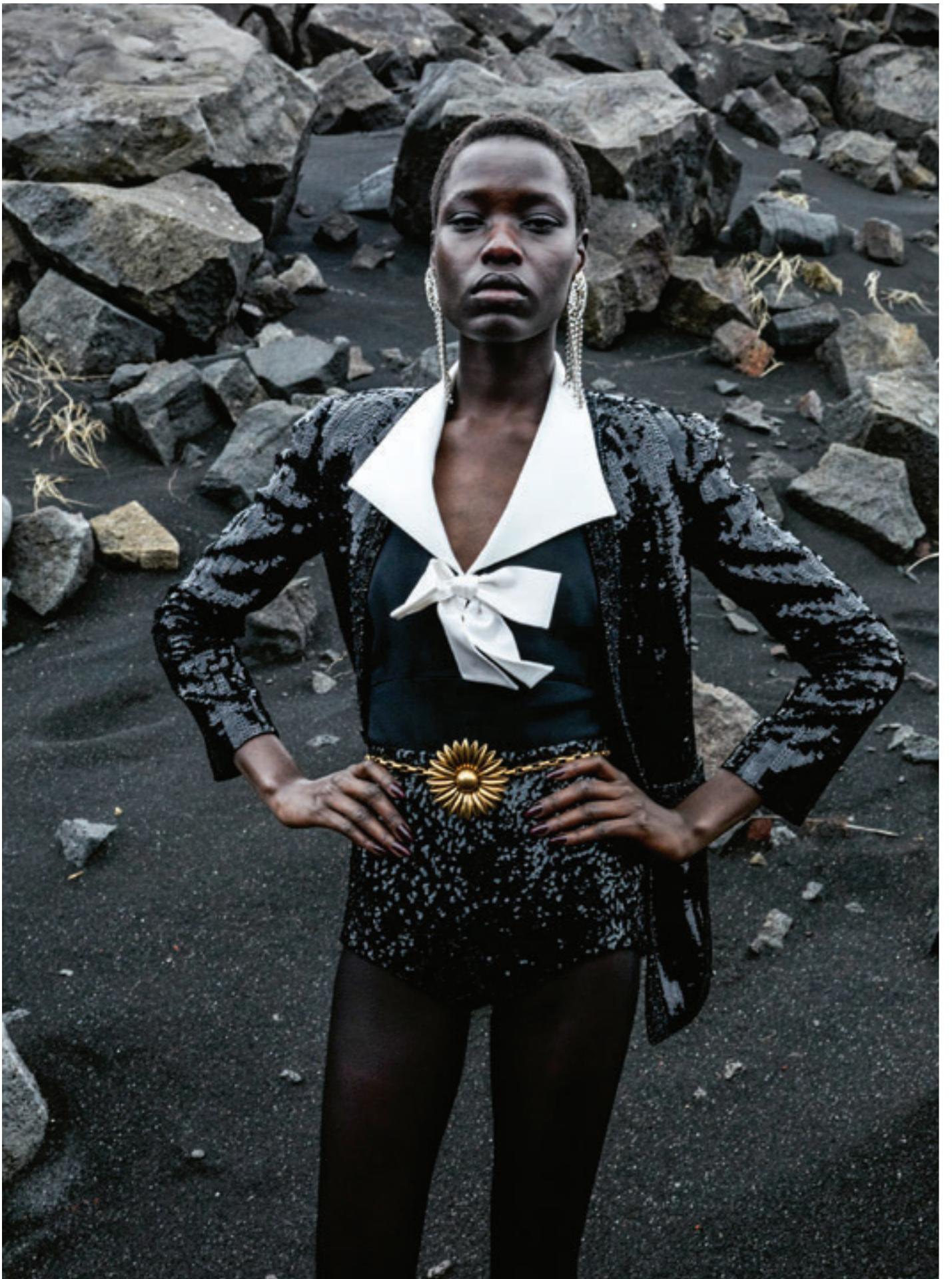
En 2021, le centenaire de Gucci a été célébré à Florence avec « Gucci Garden Archetypes », une expérience multimédia permettant de s'immerger dans la vision créative de la Maison à travers la redécouverte des campagnes publicitaires des six dernières années et de leurs sources d'inspiration – de la musique à l'art, en passant par la culture pop. L'exposition a été déclinée sur la plateforme digitale Roblox, Gucci devenant à cette occasion l'une des premières marques à investir le métavers. Elle a été suivie peu après par l'ouverture des archives de la Maison au sein du Palazzo Settimanni à Florence, en juillet 2021.

Présentée en avril sur Internet, *Aria*, la collection Automne-Hiver 2021, a introduit une évolution esthétique forte. Ses 96 silhouettes mêlaient codes historiques de la Maison, accessoires équestres empreints de la sensualité des années Tom Ford et glamour du « old Hollywood », tout en dévoilant

en avant-première certaines pièces de la nouvelle collection de Haute Joaillerie de Gucci. Le défilé a aussi été l'occasion d'introduire *The Hacker Project*, une collection hybride conçue à quatre mains par Alessandro Michele et Demna, le Directeur artistique de Balenciaga, qui explore les concepts d'authenticité et d'appropriation en conjuguant les univers des deux créateurs. Un projet sans précédent qui a reçu un accueil unanime.

En novembre, la Maison a encore créé l'événement avec la *Gucci Love Parade*, une collection emplie de références aux grands films hollywoodiens, présentée avec faste aux invités, parmi lesquels de nombreuses personnalités, sur le célèbre *Walk of Fame* de Los Angeles.

En tant que marque engagée pour les personnes et la planète, Gucci a par ailleurs renforcé en 2021 ses initiatives en faveur de l'égalité des sexes et du développement durable. La Maison a atteint, avec quatre ans d'avance, et dépassé son objectif de réduction de ses impacts environnementaux tout en soutenant plusieurs programmes de protection et de restauration de la nature et en investissant dans l'agriculture régénératrice. Le lancement de Demetra, un matériau dépourvu de matière animale et respectueux de l'environnement, a par ailleurs démontré la volonté de Gucci d'innover sur le terrain des matériaux du futur. Sur le sujet de l'égalité des sexes, le programme *Chime for Change* a rejoint le Forum Génération Égalité organisé par ONU Femmes, en partenariat avec des jeunes et la société civile. En tant que cheffe de file pour le secteur privé de la coalition d'action « Mouvements et leadership féministes », la Maison a soutenu ce rassemblement mondial qui a pour ambition d'améliorer concrètement la condition des jeunes filles et des femmes.



SAINT LAURENT

Fondé en 1961, Saint Laurent est l'une des plus importantes Maisons de mode du xx^e siècle. Se concentrant à l'origine sur la Haute Couture, elle révolutionne en 1966 les liens entre la mode et la société en créant des vêtements haut de gamme produits à plus grande échelle que les collections exclusives. Depuis sa création, la Maison exerce une influence qui s'étend au-delà de l'industrie de la mode, et son fondateur, le couturier Yves Saint Laurent, s'est imposé comme l'une des personnalités et l'un des créateurs majeurs de son siècle.

En avril 2016, Saint Laurent annonce la nomination d'Anthony Vaccarello au poste de Directeur artistique. S'inscrivant de manière naturelle dans l'esprit de la Maison par sa vision créative, celui-ci a, depuis son arrivée, fortement contribué à mettre en place une vision hautement désirable. La dynamique commerciale de la marque en atteste, confirmée par une croissance forte et régulière. En 2021, ce sont 29 boutiques qui ont été ouvertes dans le monde, dont neuf en Grande Chine.

Le contexte sanitaire n'ayant pas permis à tous les défilés de se tenir, Saint Laurent a imaginé de spectaculaires films événements pour dévoiler ses nouvelles créations. Ce fut le cas avec *Where the Silver Wind Blows*, une mise en scène à couper le souffle des silhouettes de la collection femme Automne-Hiver 2021 au sommet des austères et spectaculaires falaises islandaises. Pour la campagne homme Printemps-Été 2022, c'est Al Pacino qui a pris la pose devant l'objectif

de David Sims, en costume croisé et en smoking, les pièces fortes d'une collection aussi élégante qu'intemporelle. La version féminine a été interprétée par l'icône Jerry Hall.

En juillet, le retour aux défilés physiques s'est déroulé sur une petite île vénitienne pour la collection homme Printemps-Été 2022. Présentées au sein d'une installation géante réalisée par l'artiste Doug Aitken dans le cadre de la Biennale d'architecture de Venise, les silhouettes, fluides et légères, évoquaient les références gothiques et néoromantiques des créations de la Maison au tournant des années 70. À Paris, Saint Laurent était de retour sur le parvis du Trocadéro lors de la Fashion Week pour présenter sa collection Été 2022. Anthony Vaccarello a voulu rendre hommage à l'esprit d'indépendance de Paloma Picasso ; sa liberté, son instinct, son énergie. Ode à l'émancipation féminine, la collection incarne une séduction subversive, inhérente à la Maison.

Enfin, Saint Laurent a poursuivi en 2021 ses collaborations artistiques et culturelles, avec notamment l'exposition présentée dans les boutiques Saint Laurent Rive Droite de Paris et de Los Angeles pour les 40 ans du groupe Memphis, mouvement de design et d'architecture influent des années 80. À l'occasion de la manifestation annuelle d'art contemporain Art Basel de Miami, Anthony Vaccarello avait d'autre part commandé l'œuvre *55 Sunrises* à l'artiste japonais Sho Shibuya, installée dans une galerie éphémère, à Miami Beach.



BOTTEGA VENETA

C'est en 1966 qu'est fondé Bottega Veneta. Dans une région réputée pour sa production de cuir et la qualité de son tannage, la Maison gagne rapidement en notoriété grâce à l'*intrecciato*, de fines bandelettes de cuir tressées à la main, aussi résistantes qu'élégantes. Le motif devient rapidement la signature de la marque.

Tout en étendant ses activités au prêt-à-porter, Bottega Veneta est resté fidèle à ses racines italiennes et à une confection exclusivement artisanale. Ses silhouettes minimalistes et raffinées et sa large gamme d'accessoires pour femmes et hommes sont des références en matière de savoir-faire, synonymes d'élégance intemporelle et de luxe discret.

À la tête du prêt-à-porter depuis 2020 et déjà imprégné de la culture de la Maison, Matthieu Blazy a été nommé Directeur de la création en novembre 2021. Diplômé de l'École nationale supérieure des arts visuels de La Cambre, à Bruxelles, le créateur franco-belge de 37 ans s'était précédemment forgé une solide expérience chez Maison Margiela, Celine et Calvin Klein.

En 2021, Bottega Veneta a réalisé le chiffre d'affaires le plus élevé de son histoire. Cette dynamique de croissance s'est illustrée avec l'ouverture de boutiques sur l'avenue Omotesando à Tokyo, sur la Via Condotti à Rome ou encore à Soho, à New York, ainsi qu'avec celle de boutiques éphémères dans les quartiers de Williamsburg, à New York, et de Shoreditch, à Londres. Au 31 décembre, la Maison disposait d'un réseau de 263 boutiques réparties dans le monde, d'un site de e-commerce disponible dans 45 pays, en plus d'une présence dans des boutiques multimarques et des grands magasins internationaux.

En 2021, la Maison a choisi de dévoiler ses créations dans des cadres singuliers. En avril d'abord, avec la collection *Salon 02*, présentée dans les murs du Berghain, club mythique de Berlin. En octobre ensuite, avec *Salon 03*, à Détroit : une collection inspirée par les vêtements de travail américains. Pour l'occasion, une boutique éphémère avait été installée dans l'enceinte historique d'une caserne de pompiers de la ville, tandis que le défilé était retransmis en direct sur Times Square, à New York, et sur la North Bund Tower, à Shanghai.

57

Au premier trimestre, Bottega Veneta a surpris le monde de la mode en annonçant la fermeture de ses comptes sur plusieurs réseaux sociaux, dont Instagram, afin d'explorer de nouvelles façons de communiquer avec ses audiences – notamment au travers de ses ambassadeurs et d'un nouveau magazine digital, *Issue*. La Maison a également créé l'événement en s'affichant dans des lieux inattendus : sur les toits de l'aéroport international de Los Angeles, au fond de la célèbre piscine de Bondi Beach, à Sydney, ou encore sur la Grande Muraille de Chine, au travers d'une installation monumentale, dans les premiers jours de l'année 2022.

L'année 2021 s'est achevée en beauté avec le projet *Bottega for Bottegas*, lancé en décembre, visant à promouvoir l'artisanat italien à grande échelle – qu'il s'agisse de gastronomie, de musique, de céramique... La Maison a mis en avant 12 artisans sélectionnés pour leur excellence et leur savoir-faire, leur offrant espaces publicitaires et visibilité sur son site Internet et dans les vitrines de ses boutiques.



BALENCIAGA

Fondée en 1917 en Espagne par Cristóbal Balenciaga, la Maison Balenciaga s'installe à Paris en 1937. Le créateur se fait vite remarquer par sa maîtrise des volumes, ses silhouettes architecturales et ses choix de tissus inédits. Il reste une figure majeure de l'histoire de la mode.

Directeur artistique de la Maison depuis 2015, Demna est un «*faiseur de robes*», ainsi qu'il se décrit lui-même, moins styliste qu'architecte du vêtement. Sa maîtrise technique et son approche innovante s'inscrivent naturellement dans l'univers de Balenciaga, tout en le modernisant. Son talent est déjà reconnu de tous, comme en atteste le prix *International Women's Designer of the Year* qui lui a été décerné en novembre.

C'est naturellement que le Directeur artistique a souhaité, en 2021, renouer avec la Haute Couture, y voyant un nouvel espace de liberté, et d'expérimentation. En juillet, tous les regards se sont ainsi tournés vers le 10, avenue George V, adresse historique de la Maison, pour la 50^e collection Couture de Balenciaga – la première depuis 1967. Reliant le passé au présent et prolongeant son splendide héritage, les silhouettes, réalisées selon les techniques les plus traditionnelles comme les plus innovantes, ont été unanimement acclamées. Une démonstration magistrale rééditée en novembre à Shanghai à l'occasion d'une présentation dédiée à la clientèle chinoise.

Chaque collection de Balenciaga a constitué en 2021 un événement en soi, repoussant sans cesse les frontières établies entre la mode et d'autres formes d'art ou de divertissement. Ainsi, la présentation de la ligne Printemps 2022 questionnait notre rapport à la réalité avec,

en lieu et place des mannequins, une série de clones numériques dont certains arboraient des pièces intrigantes, comme ces sacs ornés de la mythique toile monogramme de Gucci, imaginés dans le cadre du *Hacker Project*, l'un des événements phares de l'année.

Fruit d'une collaboration inédite entre Gucci et Balenciaga, cette collection, constituée de pièces signatures fusionnant les codes des deux Maisons, a créé la surprise en explorant les notions d'authenticité et d'appropriation.

La vision créative de Demna se nourrit de collaborations. En septembre, Balenciaga a ainsi annoncé le lancement d'un partenariat avec Fortnite, une première pour le jeu vidéo. Le résultat est hybride et inédit : une collection capsule distribuée en boutique et un magasin accessible au sein même de Fortnite, permettant d'acquérir tenues et accessoires virtuels pour habiller son avatar.

Le défilé Automne 2021 a pour sa part donné lieu à un jeu de mises en abyme et d'apparences comme seul Demna peut en imaginer. Au théâtre du Châtelet, qui accueillait la présentation, un tapis rouge géant et une rangée de photographes attendaient les invités à l'extérieur – un classique des avant-premières. Mais les passages étaient filmés et projetés à l'intérieur : il s'agissait en fait du défilé, certains invités portant des pièces de la collection. Autre surprise pour le public, un épisode exclusif des *Simpson*, consacré à Balenciaga, a été projeté en avant-première.

Le dernier vertige de l'année est venu avec *The Lost Tape*, la collection Automne 2022, dévoilée dans une vidéo semblant avoir été réalisée dans les années 1990, comme «*un message en provenance du passé*».



ALEXANDER McQUEEN

Fondée en 1995 par Lee Alexander McQueen alors qu'il avait seulement 23 ans, la Maison, qui a conservé son nom, est aujourd'hui considérée comme la cheffe de file de la couture britannique moderne. Doué d'un sens de la coupe et de la mise en scène hors pair, créateur visionnaire, Lee Alexander McQueen a révélé aux yeux du monde une créativité sans compromis au travers de collections révolutionnaires. Sarah Burton, qui travaillait à ses côtés depuis dix ans, lui a succédé en 2010, après sa disparition, s'imposant comme une créatrice accomplie, guidée par un respect absolu du savoir-faire artisanal et inspirée par un univers foisonnant, érudit et poétique.

Parmi les moments phares de l'année, on retiendra en particulier *London Skies*, le défilé femme Printemps-Été 2022, qui marque le retour de la Maison dans la capitale britannique après plusieurs participations à la Fashion Week parisienne. Imaginant la femme Alexander McQueen comme « *une chasseuse d'orages* », Sarah Burton a présenté sa collection sous un dôme géant transparent. Au-dessus des modèles et des invités, le ciel omniprésent rappelait la source d'inspiration des créations – des imprimés de nuages, de bleus ou de teintes crépusculaires. Une robe chemise semblait prête à se gonfler sous le vent tandis que les broderies ponctuaient les pièces comme autant de gouttes de pluie.

Autre temps fort de l'année, le soutien apporté par la Maison à *A Team Arts Education*, une organisation communautaire d'éducation artistique pour les jeunes, basée à Tower Hamlets, dans l'East End de Londres. C'est dans ce quartier, où la population est l'une des plus jeunes et des plus diversifiées du Royaume-Uni, que Lee Alexander McQueen a passé son enfance. De jeunes adultes parrainés par le projet *Programme Explorer* ont pu participer à des ateliers animés par des experts en design, textile et broderie de la Maison.

Dans la même veine, l'année a vu la publication d'un ouvrage qui documente une série d'ateliers éducatifs de mode, de photographie et de broderie, organisés au cours de l'été 2020 avec un groupe de jeunes filles galloises. Un projet qui s'inscrit dans le prolongement de l'engagement continu de la Maison en faveur de l'enseignement de la mode aux jeunes générations.

Enfin, 2021 a coïncidé avec la relance et la montée en gamme de MCQ, collectif de créatifs lancé par la Maison en 2020, dont la plateforme s'appuie sur la technologie de la blockchain. Avec des catégories de produits destinées à des clients sensiblement plus jeunes, la marque est désormais vendue dans 36 pays à travers le monde. Elle a en outre étendu sa présence en ligne grâce au lancement de trois e-shops sur Goat, Tmall et Farfetch.



BRIONI

Dès 1945, année de sa fondation à Rome par le tailleur Nazareno Fonticoli et l'entrepreneur Gaetano Savini, Brioni se démarque par sa modernité. En 1952, la Maison est la première à organiser un défilé de mode masculine. Elle innove en introduisant dans le vestiaire de l'homme des couleurs vives et de nouveaux tissus, comme des satins et des jacquards, traditionnellement réservés à la Haute Couture féminine. Bientôt reconnu dans le monde entier, Brioni devient la référence du *tailoring* romain.

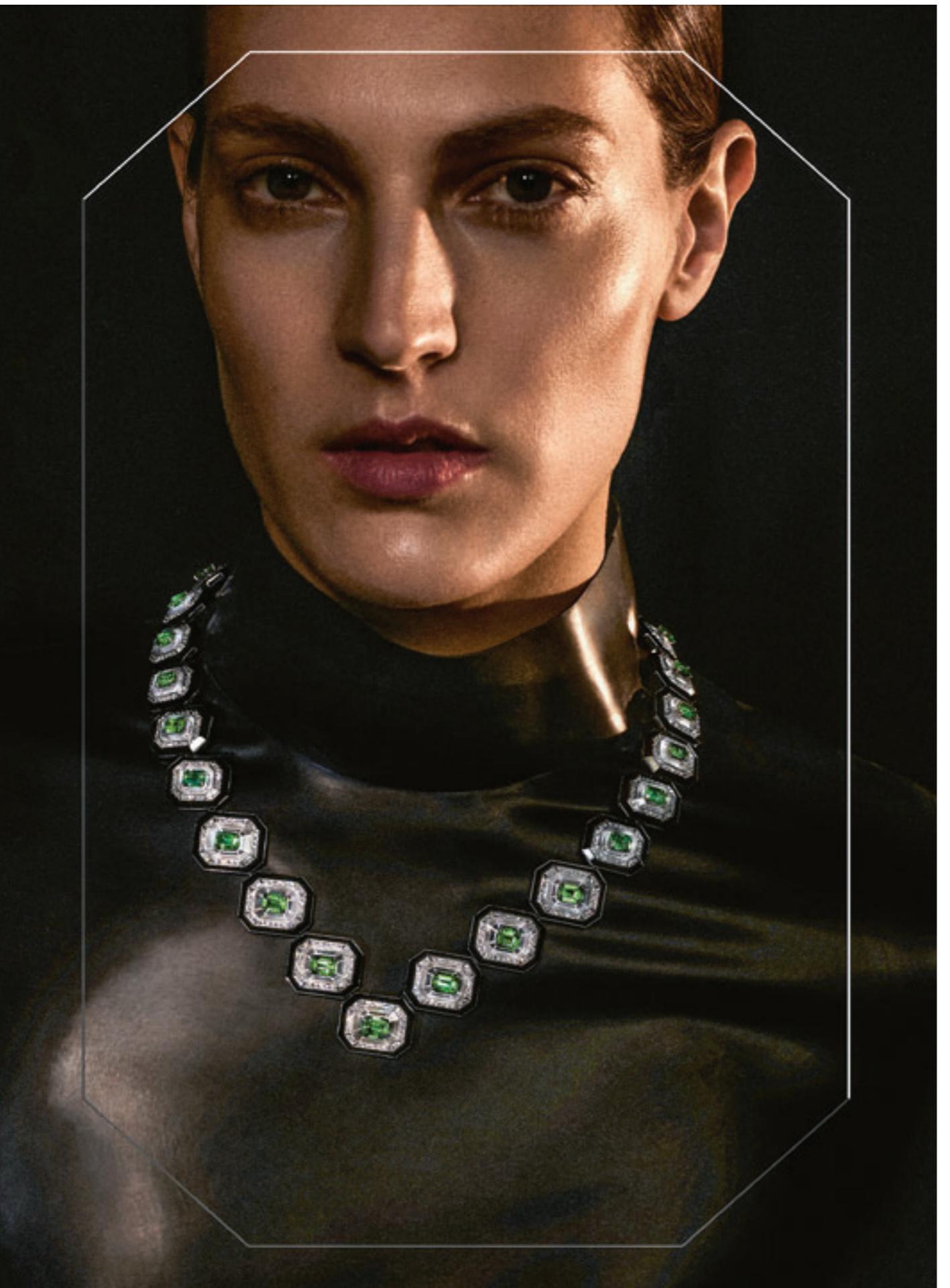
Le savoir-faire Brioni puise son origine dans la région des Abruzzes, à Penne, berceau des ateliers de la Maison depuis 1959. Le luxe des matières est mis au service d'une élégance citadine et naturelle, tandis que le costume est conçu comme une seconde peau. Assemblés à la main, les modèles, bien que parfaitement ajustés, permettent une grande liberté de mouvement et procurent une sensation de confort unique. Aujourd'hui, cette tradition artisanale de la confection *made in Italy* est maintenue à son plus haut niveau par les maîtres tailleurs de la Maison et s'étend à l'ensemble des lignes : vêtements de cérémonie, de loisir, de soirée, maroquinerie, chaussures, accessoires et, bien sûr, costumes réalisés sur mesure.

Matières précieuses, ultradouces et confortables, mouvement et fluidité, discréption et élégance... En mars, la campagne Printemps-Été 2021 a offert une nouvelle illustration de cette allure moderne et décontractée chère à Brioni, restituée, sous l'œil du photographe Mikael Jansson, par Brad Pitt, l'ambassadeur de la Maison, dans le cadre du célèbre Château Marmont,

à Hollywood. En octobre, la Maison a annoncé le choix d'un nouvel ambassadeur chinois pour accompagner son expansion dans le pays : l'acteur primé et partenaire de longue date Wang Kai. L'année a par ailleurs été marquée par l'ouverture de trois boutiques à Chengdu, Wuhan et Shenzhen.

À Francfort, en Allemagne, Brioni a inauguré son premier « Atelier », un hommage à la *sartoria* ouverte à Rome en 1945. Dans un décor digne des plus belles résidences romaines par son atmosphère chaleureuse et son aménagement confortable, intime et raffiné, l'espace, conçu comme un appartement, met l'accent sur le sur-mesure et les costumes. Accessible aux clients sur rendez-vous pour un service personnalisé, il est également destiné à accueillir des événements culturels et festifs tout au long de l'année. Au même moment, de nouvelles boutiques ont été ouvertes à Los Angeles et à Londres, au sein du grand magasin Harrods, en complément de la rénovation d'autres boutiques dans le monde. Enfin, la refonte du site Internet de la Maison a permis d'optimiser l'expérience digitale et d'étendre la stratégie omnicanale.

La Maison s'est par ailleurs distinguée avec deux lancements de parfums, à quelques mois d'intervalle, en partenariat avec le groupe Lalique et le célèbre maître parfumeur Michel Almairac. *L'Eau de Parfum* d'abord, sillage léger et sophistiqué à porter en journée, équilibre parfait entre élégance et charisme, à l'image d'un costume sur mesure Brioni. *L'Eau de Parfum Intense*, ensuite, une fragrance boisée imaginée pour le soir, comme un smoking idéal.



BOUCHERON

Depuis 1858, année de sa fondation, la Maison Boucheron est animée par un esprit d'innovation. Son fondateur, Frédéric Boucheron est ainsi le premier des grands joailliers contemporains à s'installer place Vendôme, au numéro 26 très exactement, où, plus qu'ailleurs, la lumière fait scintiller les pierres précieuses. Il se distingue également par l'originalité de ses créations, s'émancipant sans retenue, dès les premières années, des codes de la joaillerie traditionnelle au profit d'une liberté de porté et de style. En témoigne l'iconique collier *Point d'Interrogation*, conçu sans fermoir pour permettre aux femmes de se parer seules. Une révolution en 1879.

Le développement de la Maison est aujourd'hui assuré par deux femmes, Hélène Poulit-Duquesne, Présidente-Directrice générale, et Claire Choisne, Directrice des créations. Le duo partage une même vision de la Haute Joaillerie : repousser les limites de ce segment très conservateur et questionner le précieux en proposant des collections créatives et innovantes abolissant la frontière des genres et permettant à chacun d'exprimer son style et sa singularité.

L'année 2021 a débuté avec la présentation de la collection de Haute Joaillerie dont le patrimoine de la Maison est l'heureux point de départ : *Histoire de style, Art Déco*. À travers ces pièces, Claire Choisne pose un regard contemporain sur ce courant artistique majeur pour en raviver l'esprit, la ligne et la simplicité radicale, et les faire résonner avec les hommes et les femmes d'aujourd'hui.

Boucheron est ensuite parti à la rencontre de ses clients avec « La Maison », une expérience joaillière immersive présentée à Pékin, Tokyo, Ryad et Shanghai. Mis en scène selon un parcours interactif personnalisé, l'événement proposait quatre espaces conçus autour des fondamentaux de la Maison : héritage, innovation, style et art de vivre à la française. Rythmée par des

animations numériques et des recommandations personnalisées en fonction des préférences de chacun, « La Maison » est un moyen original de faire découvrir l'univers et les richesses de Boucheron à travers le monde.

En juillet, à l'occasion de la semaine de la Haute Couture, Boucheron a dévoilé la collection de Haute Joaillerie *Carte Blanche, Holographique* : des créations changeant de teintes selon le point de vue, résultat d'un travail d'exploration sur la lumière, sa diffraction et les couleurs. Cette collection, à la fois poétique et ultramoderne, s'est notamment appuyée sur une collaboration avec les chercheurs de l'entreprise française Saint-Gobain pour le traitement du cristal de roche. Après le lancement à Paris, les pièces ont voyagé jusqu'à Taïwan en septembre, puis Tokyo en octobre.

La stratégie d'expansion de Boucheron, déjà fortement implanté en Europe de l'Ouest et au Moyen-Orient, s'est par ailleurs traduite par plusieurs ouvertures de boutiques en Asie, dont trois en Corée et deux en Chine continentale, ainsi que par plusieurs développements décisifs sur le digital : renforcement de la plateforme de e-commerce, désormais disponible dans 16 pays, ajout du service Insta-Shopping au compte Instagram, arrivée sur Tmall Luxury Pavilion, en Chine, et sur le réseau social coréen KakaoTalk.

Enfin, Boucheron a accueilli, en 2021, de nouveaux ambassadeurs. Six personnalités incarnent désormais le visage de la Maison à travers le monde : la mannequin et influenceuse libanaise Nour Arida, l'animatrice et entrepreneuse anglaise Alexa Chung, l'actrice chinoise Zhou Dongyu, l'acteur et chanteur pop chinois Lu Han, l'actrice et femme d'affaires australienne Hannah Quinlivan, la mannequin japonaise Rola et l'actrice sud-coréenne Go Youn-Jung.



POMELLATO

Fondé en 1967, Pomellato incarne dès sa création la Maison de joaillerie des femmes indépendantes. La marque est à la fois reconnue pour sa créativité, son audace dans l'utilisation de pierres colorées et son savoir-faire italien, chaque bijou étant fabriqué à la main par les orfèvres experts de la Casa Pomellato, à Milan. L'emblématique *Nudo*, les raffinées *Iconica* et *Catene*... Les collections sont reconnaissables entre toutes.

En 2021, Pomellato a célébré le vingtième anniversaire de sa collection signature *Nudo* avec de nouvelles créations, des événements et des animations numériques. La Maison a également dévoilé une nouvelle gamme, *Nudo Chocolate*, et lancé une campagne de communication digitale autour de 20 femmes incarnant de multiples facettes de la féminité contemporaine. L'anniversaire a enfin été célébré lors de deux grandes soirées à Milan puis à Paris.

Forte du succès rencontré en 2020, la Maison a révélé le second chapitre de la collection de Haute Joaillerie *La Gioia*. Dévoilé en juillet 2021, il fait la part belle aux chaînes et bracelets gourmettes, rares dans l'univers de la Haute Joaillerie, ainsi qu'à des bijoux créés à partir de pièces issues du patrimoine de la Maison, repensées et réinventées en créations uniques. La collection fait par ailleurs écho à l'engagement de la Maison en faveur du développement durable, une autre première dans l'univers de la Haute Joaillerie.

Depuis quelques années déjà, Pomellato s'approvisionne en or 100 % responsable et explore de nouvelles solutions de traitement et de valorisation des matières en fin de vie. Poursuivant ses efforts de traçabilité, la Maison a lancé en 2021 une application renseignant sur l'origine des pierres et des diamants utilisés pour chaque bijou. En parallèle, la collaboration avec la Galdus Academy, école d'orfèvrerie basée à Milan, s'est prolongée, avec pour objectif de transmettre aux artisans de demain un savoir-faire et une expertise d'exception.

Pomellato a par ailleurs accru sa visibilité en Chine et en Corée, où la Maison a investi dans la communication de marque afin de toucher une clientèle plus large et plus jeune grâce au digital. Elle a également présenté sa première exposition à Tokyo, mettant en avant son histoire, son savoir-faire artisanal et l'esprit avant-gardiste qui l'anime.

DoDo, la « charmante marque de bijoux italiennes », a été fondée par Pomellato en 1994 et se distingue par ses *charms* et ses bijoux urbains, chics et délicats, qui se superposent et se combinent à l'infini. Reconnue pour son engagement environnemental et son esprit progressiste, DoDo est aussi synonyme de durabilité, d'inclusion et de liberté d'expression. Depuis sa création, elle s'est largement investie dans l'économie sociale et solidaire.

2021 a vu les collections *Nodo* et *Bollicine* s'enrichir de nouveaux modèles, notamment des versions précieuses avec diamants, ainsi que le lancement d'une nouvelle collection inspirée de l'icône *charm Stellina*. L'année a également été l'occasion pour DoDo de repenser entièrement son parcours client avec la mise en place d'une nouvelle identité pour ses boutiques, d'un site Internet et d'une plateforme de communication 360° pour partager les valeurs de la communauté DoDo.

Respectueux de la nature qui l'inspire, DoDo manifeste son engagement écoresponsable à travers toute sa chaîne de production. Depuis 2020, cette dimension éthique se traduit notamment par son soutien à l'organisation à but non lucratif Tēnaka, engagée dans la restauration des écosystèmes marins. En 2021, DoDo lui a renouvelé son soutien à travers le projet *Blue Forest* dont l'objectif est de restaurer la mangrove et de replanter 3 000 arbres sur deux hectares de côte malaisienne.



QEELIN

En 2019, Qeelin est la première marque de joaillerie chinoise à ouvrir une boutique place Vendôme, à Paris. Une étape décisive mais, surtout, naturelle au regard du succès rencontré depuis la création de la Maison en 2004 par Dennis Chan, son Directeur de création.

Au fil des années, les pièces joyeuses et élégantes de la marque ont suivi le même fil rouge: insuffler une dimension contemporaine au fantastique patrimoine culturel de la Chine et incarner la rencontre entre tradition chinoise, vision créative moderne et savoir-faire d'excellence. Ainsi, la ligne iconique *Wulu* revisite la légendaire calebasse, synonyme de bon augure, de fertilité et d'énergie positive. Les deux autres collections phares, *Yu Yi* et *Bo Bo*, s'inspirent, l'une, du cadenas, symbole de prospérité, d'amour et d'amitié, l'autre, du panda, animal emblématique et trésor national de la Chine, incarnant les valeurs de paix et d'innocence.

La Chine représente un marché clé pour la Maison qui ne cesse de s'y développer. À la fin 2021, avec huit nouvelles ouvertures durant l'année, Qeelin y disposait d'un réseau de 34 boutiques gérées en propre. La marque

a également étendu son réseau à l'international, avec notamment une nouvelle adresse à Marina Bay, à Singapour, et l'ouverture de plusieurs points de vente en Europe.

En janvier, Qeelin a inauguré sa plus vaste boutique, au sein du grand magasin Jiu Guang, à Shanghai. Situé juste à côté du temple de Jing'an, celui-ci est réputé pour être un point névralgique de la ville et attirer les foules.

Toujours à Shanghai, la Maison a dévoilé en octobre, dans le *mall* de luxe Grand Gateway 66, la *Bo Bo Funky House*, une installation éphémère, conviant pour l'occasion l'ambassadrice Liu Shishi et la pop star Theo Zhu. Toutes les lignes de bijoux à l'effigie du célèbre panda y étaient présentées, aux côtés d'installations ludiques, dans un décor vibrant de couleurs.

Autre temps fort du mois d'octobre: l'exposition proposée dans le cadre exceptionnel de la Wormhole Library, à Haikou, considérée comme la plus belle bibliothèque de Chine. Une présentation originale et stylisée des principales collections de la Maison, parmi lesquelles *Wulu* et *Bo Bo*.



KERING EYEWEAR

La création de Kering Eyewear, en 2014, visait à développer et à mettre à la disposition des Maisons du Groupe une expertise interne en lunetterie. Mené par Roberto Vedovotto, le projet a immédiatement été couronné de succès. En 2017, un accord de partenariat avec le groupe Richemont a conduit à l'intégration de nouvelles marques dans le portefeuille de la société. Au total, elles sont aujourd'hui 16, dont Lindberg en 2021, à avoir rejoint Kering Eyewear qui conçoit, développe et distribue leurs lunettes.

Basé sur un business model inédit, Kering Eyewear a conservé l'agilité d'une startup: l'entreprise anticipe plus qu'elle ne relève les défis d'une activité en plein essor, inaugurant des partenariats stratégiques avec les marques, les fournisseurs et les clients. Grâce à des processus de décision rapides et à ses relations étroites et personnalisées avec les directeurs artistiques, Kering Eyewear parvient à se développer tout en préservant l'univers créatif de chaque Maison. S'appuyant sur ses deux sites de production ainsi que sur un réseau de fournisseurs reconnus pour leur savoir-faire technique, l'entreprise se charge de la création et du développement des produits, de la chaîne d'approvisionnement, de la distribution, du marketing et des ventes. L'approche commerciale et la distribution qualitative contribuent au succès de Kering Eyewear, qui touche un réseau de 20 000 clients répartis dans 120 pays.

En 2021, Kering Eyewear a consolidé sa dynamique de forte croissance malgré la pandémie, organisant des événements physiques et virtuels dans le monde entier. L'entreprise a également franchi une étape décisive avec l'acquisition du lunetier Lindberg, qui renforce encore sa position de leader sur le segment des lunettes haut de gamme. Fondé en 1969 au Danemark, Lindberg est réputé pour ses montures optiques en titane,

aussi résistantes que légères, son dynamisme créatif et sa technologie innovante, comme pour son offre sur mesure. La marque a en effet bâti sa renommée sur sa capacité à répondre à toutes les attentes grâce une fabrication artisanale permettant une infinité de combinaisons et à un vaste choix de matériaux allant de la corne de buffle à l'acétate en passant par le bois, les métaux précieux ou, bien sûr, le titane.

Toujours plus ancré dans l'innovation, Kering Eyewear a par ailleurs élargi sa gamme de solutions avec le lancement du projet *Blue & Beyond*, qui associe des montures haut de gamme à des verres ultraqualitatifs spécifiquement conçus pour soulager la fatigue oculaire intense, aussi bien en intérieur qu'en extérieur. Ces verres filtrent la lumière bleue des ordinateurs et des appareils électroniques grâce à la technologie photochromique et s'assombrissent à la lumière du soleil pour mieux protéger les yeux.

Afin de réduire son empreinte environnementale, Kering Eyewear déploie d'importants moyens en recherche et développement pour mettre au point des matériaux toujours plus durables. En 2021, l'entreprise a franchi une étape supplémentaire dans sa démarche de développement durable avec la création de Virtus (*Verified, Integrated, Reliable, Trustworthy, Unique and Secure*), une plateforme d'échange de données, articulée autour de la blockchain, qui constitue un outil clé pour l'évaluation et la traçabilité des opérations dans les processus de fabrication. Englobant un vaste écosystème de plus de 20 fournisseurs, elle garantit que chaque maillon de la chaîne adhère aux normes de qualité et aux pratiques environnementales, sociales et éthiques de Kering Eyewear, et permet à l'entreprise de mesurer et de quantifier précisément l'impact de toutes les parties prenantes lors du processus de production.

Chiffres clés

p.76 — Chiffres clés Groupe et Maisons
p.79 — Chiffres clés extra-financiers

CHIFFRES CLÉS 2021

GROUPE

17 645 M€

Chiffre d'affaires

5 017 M€

Résultat opérationnel courant

3 948 M€

Cash-flow libre opérationnel

3 176 M€

Résultat net part du Groupe

12,00 €¹

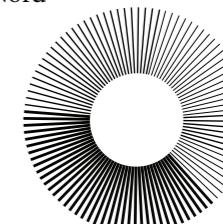
Dividende par action

1— Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 28 avril 2022

MAISONS

Amérique du Nord
27%

Europe de l'Ouest
22%



Japon
6%

Reste du monde
6%

17 019 M€

Chiffre d'affaires

5 175 M€

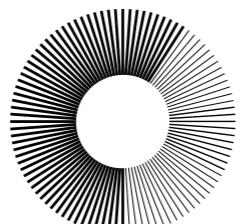
Résultat opérationnel courant

1 565

Boutiques gérées en propre

Répartition du chiffre d'affaires par Maison

Gucci
57%



Saint Laurent
15%

Bottega Veneta
9%

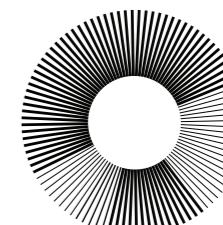
Autres Maisons
19%

Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique

Asie-Pacifique
39%

Répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits

Maroquinerie
50%



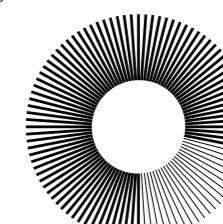
Chaussures
21%

Prêt-à-porter
15%

Autres
6%

Montres et joaillerie
8%

Ventes dans les boutiques gérées en propre
81%



Ventes aux distributeurs tiers et autres revenus (dont royalties)
19%

CHIFFRES CLÉS 2021

Évolution du cours de l'action Kering par rapport à l'indice CAC 40 (rebasé) du 1^{er} janvier 2021 au 28 février 2022



CHIFFRES CLÉS 2021

42 800

Nombre total de collaborateurs au sein du Groupe et de ses Maisons

94 %

Part des CDI dans les effectifs du Groupe en 2021

5^e

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

14

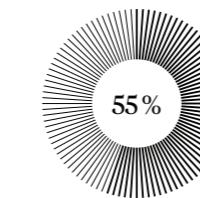
Nombre de semaines payées à tout parent, homme ou femme, pour la naissance ou l'adoption d'un enfant, dans tous les pays et toutes les Maisons du Groupe.

87 %

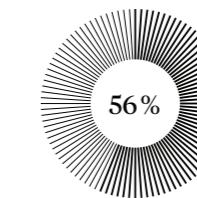
Taux de participation à l'enquête d'opinion *Kering People Survey* réalisée auprès des collaborateurs du Groupe. L'édition 2021 a mis l'accent sur l'inclusion: dix questions dédiées et introduction d'un nouvel indice.

9^e

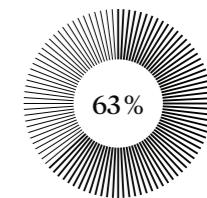
Kering figure à la neuvième place du classement *Diversity and Inclusion Index* publié par Refinitiv, parmi plus de 11 000 entreprises internationales. Kering est la première entreprise française du classement.



Proportion de femmes au sein du Conseil d'administration



Proportion de femmes parmi les managers



Proportion de femmes au sein de l'effectif total

7^e

Selon le classement *Global 100* de Corporate Knights, Kering figure en 2021 en septième position parmi les 100 entreprises les plus exemplaires au monde en matière de développement durable. Kering est par ailleurs le premier groupe de luxe et d'habillement du classement.

Limiter le changement climatique: des objectifs ambitieux

1,5 °C

En 2021, conformément au Fashion Pact, le Groupe a réévalué l'objectif qu'il s'était fixé en 2016 afin de renforcer ses ambitions climatiques. Il s'engage ainsi, avec le concours de la Science Based Targets initiative (SBTi), à s'aligner sur une trajectoire limitant le réchauffement climatique à 1,5 °C.

100 %

La part d'émissions compensées à atteindre d'ici à 2030

90 %

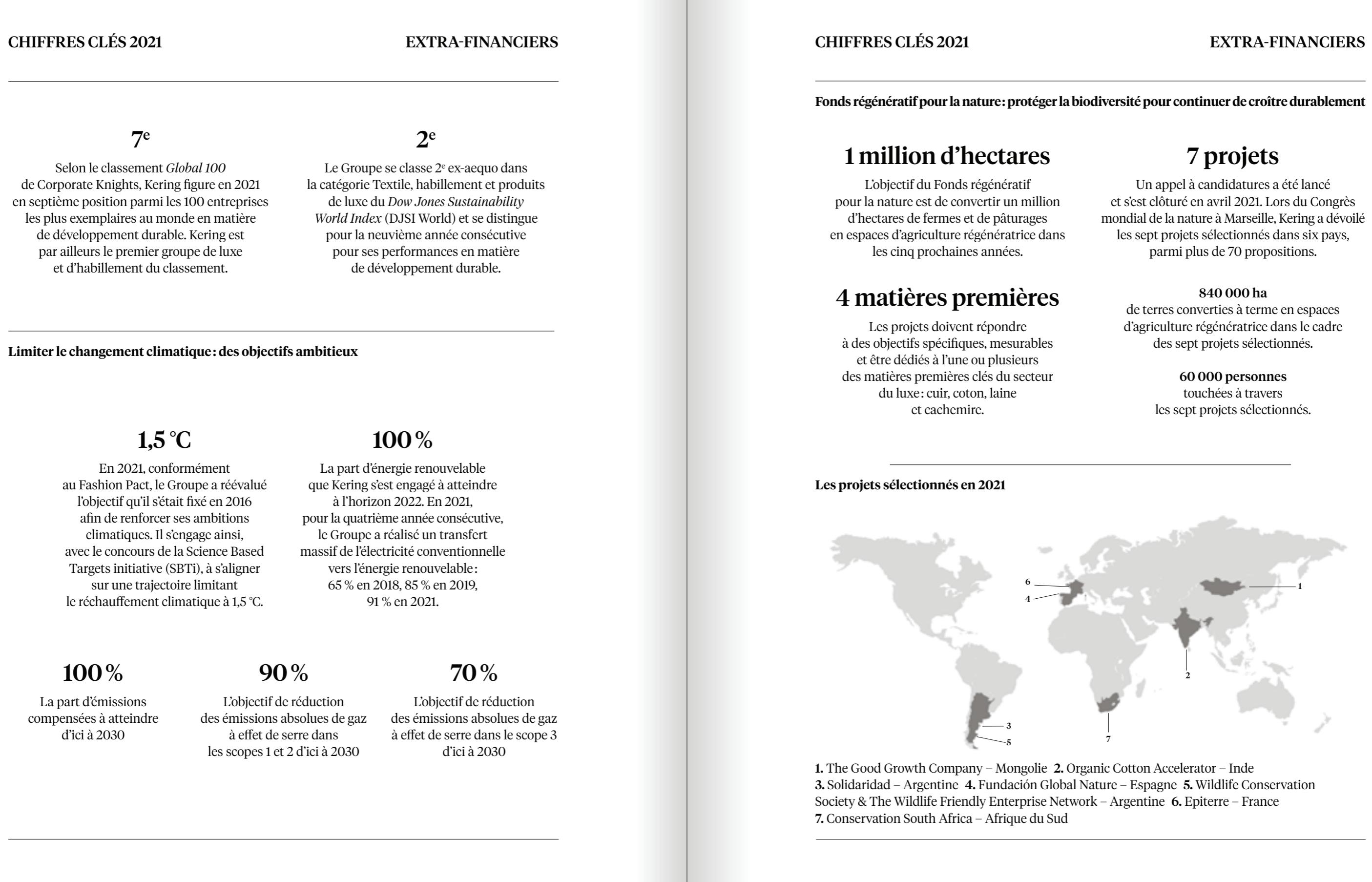
L'objectif de réduction des émissions absolues de gaz à effet de serre dans les scopes 1 et 2 d'ici à 2030

70 %

L'objectif de réduction des émissions absolues de gaz à effet de serre dans le scope 3 d'ici à 2030

2^e

Le Groupe se classe 2^e ex-aequo dans la catégorie Textile, habillement et produits de luxe du *Dow Jones Sustainability World Index* (DJSI World) et se distingue pour la neuvième année consécutive pour ses performances en matière de développement durable.



K E R I N G



—
Société anonyme
au capital de 498 771 664 €
—

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

Crédits photos

Page 1-2
©Denis Boufflet

Page 10
©Carole Bellaïche

Page 17
©Andre Lucat / 4friends
©Lorenzo Palizzolo / Getty Images

Page 20
©Nina-Lou Giachetti

Pages 22-23
©Jean-François Robert / Moods

Page 24
©Nina-Lou Giachetti
©Daniel Shea, Courtesy of Gucci

Page 25
©Boucheron

Page 26
© Pomellato
© Boucheron
© Brett Lloyd

Page 27
©Andre Lucat / 4friends
©Angelo Pennetta, Courtesy of Gucci
©Courtesy of Balenciaga

Page 28
©Kevin Tachmann, Courtesy of Gucci

Page 29
©Courtesy of Gucci
©Paolo Roversi

Page 30
Le premier NFT de Gucci – une œuvre d'art unique conçue à l'aide d'une animation numérique tirée de *Gucci Aria*, la dernière présentation de la collection de la Maison, un film de mode coréalisé par le Directeur de la création de Gucci Alessandro Michele et la photographe et réalisatrice primée Floria Sigismondi.
©Courtesy of Gucci
©Nina-Lou Giachetti

Page 31
©Courtesy of Balenciaga
©Courtesy of Gucci

Page 32
©Vittorio Zunino Celotto / Getty Images

Page 33
©Courtesy of Balenciaga

Page 34
©Boucheron
©Liz Johnson Artur

Page 35
©Pierre Le Tan
©Eric Sander

Page 36
©Courtesy of Bottega Veneta

Page 37
©Courtesy of Balenciaga
© Musée du Luxembourg, RMN - GP, Estate of Vivian Maier, Courtesy of Maloof Collection and Howard Greenberg Gallery, NY

Page 38
©Max Siedentopf, Courtesy of Gucci
©Courtesy of Balenciaga
©Lindberg

Page 39
©Courtesy of Balenciaga
©Courtesy of Bottega Veneta

Page 40
©Jesús Granada
©Harley Weir, Courtesy of Gucci

Page 42
©H24 – Arte
©Nicolas Thouvenin
©Clémentine Schneidermann

Page 43
©Cosimo Sereni, Courtesy of Gucci
©Courtesy of Balenciaga

Page 44
©Courtesy of Bottega Veneta
©Willy Vanderperre

Page 46
©Jean-Luc Perreard
©Michelle Pereira

Page 52
©Mert and Marcus, Courtesy of Gucci

Page 56
©Tyrone Lebon

Page 58
©Courtesy of Balenciaga

Page 60
©Paolo Roversi

Page 62
©Brett Lloyd

Page 64
©Boucheron

Page 70
©Lindberg



e-accessibility

La version numérique de ce document est conforme aux normes d'accessibilité PDF/UA (ISO 14289-1), WCAG 2.1 niveau AA et RGAA 4.1 à l'exception des critères sur les couleurs. Son ergonomie permet aux personnes handicapées moteurs de naviguer à travers ce PDF à l'aide de commandes clavier. Accessible aux personnes déficientes visuelles, il a été balisé de façon à être retranscrit vocallement par les lecteurs d'écran, dans son intégralité, et ce à partir de n'importe quel support informatique.

Version e-accessible par



Empowering Imagination