



K E R I N G

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2013



<b>CHAPITRE 1</b> Kering en 2013	3
<b>CHAPITRE 2</b> Activités du Groupe	15
<b>CHAPITRE 3</b> Le développement durable	55
<b>CHAPITRE 4</b> Gouvernement d'entreprise	117
<b>CHAPITRE 5</b> Éléments financiers	155
<b>CHAPITRE 6</b> Capital et actionnariat	309
<b>CHAPITRE 7</b> Informations complémentaires	323



# *chapitre 1*

## *kering en 2013*

1. Historique	4
2. Chiffres clés consolidés du Groupe	6
3. Kering <i>Empowering Imagination</i>	8
4. Organigramme simplifié du groupe Kering au 31 décembre 2013	14

# 1. *historique*

Fondé en 1963 par François Pinault autour des métiers du bois et des matériaux de construction, le groupe Kering s'est positionné à partir du milieu des années quatre-vingt-dix sur le secteur de la Distribution, devenant rapidement l'un des premiers acteurs dans ce domaine.

La prise d'une participation de contrôle dans Gucci Group en 1999 et la formation d'un groupe de Luxe multimarques ont marqué une nouvelle étape dans le développement du Groupe.

En 2007, le Groupe saisit une nouvelle opportunité de croissance avec l'acquisition d'une participation de contrôle dans PUMA, un leader mondial et une marque de référence dans le monde du Sport & Lifestyle.

En 2013, l'introduction en bourse de Groupe Fnac et l'annonce de la cession de La Redoute marquent une étape décisive du processus de désengagement des activités de Distribution Grand Public, virage stratégique entamé il y a quelques années.

Kering poursuit sa croissance en s'appuyant sur ses marques d'habillement et d'accessoires, présentes sur les segments dynamiques du Luxe et du Sport & Lifestyle.

## 1963

- Création par François Pinault du groupe Pinault, spécialisé dans le négoce de bois.

## 1988

- Introduction au Second Marché de la Bourse de Paris de Pinault SA, société spécialisée dans le négoce, la distribution et la transformation du bois.

## 1990

- Acquisition de Cfao, spécialisé dans la distribution de matériel électrique (au travers de la CDME, devenue Rexel en 1993) et dans le négoce avec l'Afrique.

## 1991

- Entrée dans la Distribution Grand Public avec la prise de contrôle de Conforama.

## 1992

- Naissance du groupe Pinault-Printemps avec la prise de contrôle de Au Printemps SA détenant 54 % de La Redoute et de Finaref.

## 1994

- Absorption de La Redoute par Pinault-Printemps, renommé Pinault-Printemps-Redoute.
- Prise de contrôle de la Fnac.

## 1995

- Lancement du 1<sup>er</sup> site Internet du Groupe, laredoute.fr.

## 1996

- Acquisition par Cfao de SCOA, principal répartiteur pharmaceutique d'Afrique de l'Ouest au travers de sa filiale Eurapharma.
- Création d'Orcant, chaîne de lingerie féminine.

## 1997

- Prise de contrôle par Redcats, le Pôle vente à distance de Kering, d'Ellos, leader en Scandinavie.
- Création de Fnac Junior, un concept de magasins pour les moins de 12 ans.

## 1998

- Prise de contrôle de Guilbert, leader européen de la distribution de fournitures et de mobilier de bureau.
- Acquisition par Redcats de 49,9 % de Brylane, n° 4 de la vente à distance aux États-Unis.
- Création de Made in Sport, chaîne de magasins consacrée aux passionnés de sport.

## 1999

- Achat du solde du capital de Brylane.
- Entrée dans le secteur du Luxe avec l'acquisition de 42 % de Gucci Group NV.
- Premières étapes de la construction d'un groupe de Luxe multimarques, avec les acquisitions par Gucci Group d'Yves Saint Laurent, d'YSL Beauté et de Sergio Rossi.
- Lancement de Fnac.com, site Internet de la Fnac.

## 2000

- Acquisition de Surcouf, distributeur spécialisé dans les produits de micro-informatique.
- Acquisition par Gucci Group de Boucheron.
- Lancement de Citadium, nouveau magasin de sport du Printemps.

## 2001

- Acquisition par Gucci Group de Bottega Veneta et de Balenciaga et signature d'accords de partenariat avec Stella McCartney et Alexander McQueen.
- Entrée de Conforama en Italie avec le rachat du groupe Emmezeta, un des leaders de l'équipement du foyer en Italie.
- Renforcement de la participation de Pinault-Printemps-Redoute dans le capital de Gucci Group, portée à 53,2 %.

## 2002

- Renforcement de la participation dans le capital de Gucci Group, portée à 54,4 %.
- Cession des activités de vente à distance de Guilbert à Staples Inc.
- Vente d'une partie du Pôle Crédit et services Financiers en France et en Scandinavie à Crédit Agricole SA (61 % de Finaref) et à BNP Paribas (90 % de Facet).

**2003**

- Renforcement de la participation dans le capital de Gucci Group, portée à 67,6 %.
- Cession de Pinault Bois et Matériaux au groupe britannique Wolseley.
- Vente de l'activité *Contract* de Guilbert au groupe américain Office Depot.
- Cession complémentaire de 14,5 % de Finaref.

**2004**

- Montée dans le capital de Gucci Group à hauteur de 99,4 % à l'issue de l'offre publique d'achat.
- Cession de Rexel.
- Cession de la participation résiduelle de 24,5 % de Finaref.

**2005**

- Changement de dénomination sociale : Pinault-Printemps-Redoute devient PPR.
- Cession de MobilePlanet.
- Cession de la participation résiduelle de 10 % dans le capital de Facet.

**2006**

- Cession de 51 % de France Printemps à RREEF et au groupe Borletti.
- Cession d'Orcanta au groupe Chantelle.
- Cession du site industriel de Bernay (Société YSL Beauté Recherche et Industrie).
- Arrêt des activités de Fnac Service.
- Prise de contrôle majoritaire par Conforama de Sodice Expansion.
- Acquisition par Redcats Group de The Sportsman's Guide, Inc.

**2007**

- Cession de la participation résiduelle de 49 % de France Printemps à RREEF et au groupe Borletti.
- Cession de Kadéos au groupe Accor.
- Acquisition d'une participation de contrôle dans PUMA de 27,1 % puis montée dans le capital de PUMA à hauteur de 62,1 % à l'issue de l'offre publique d'achat.
- Acquisition par Redcats USA de United Retail Group.

**2008**

- Cession de YSL Beauté à L'Oréal.
- Cession de Conforama Pologne.
- Cession par Redcats UK d'Empire Stores.
- Cession par Redcats USA de la division Missy.
- Prise de participation dans Girard-Perregaux à hauteur de 23 % du capital.

**2009**

- Acquisition par PUMA de Dobotex International BV.
- Acquisition par PUMA de Brandon AB.
- Cession de Bédât & Co.
- Cession de Surcouf.
- Introduction en bourse et cession du contrôle majoritaire de Cfao (58 %).

**2010**

- Prise de participation par PUMA dans Wilderness Holdings Ltd à hauteur de 20 % du capital.
- Acquisition par PUMA de COBRA.
- Cession de Fnac éveil & jeux.
- Cession du contrôle de Conforama à Steinhoff.

**2011**

- Finalisation de la cession de Conforama.
- Nouvelle organisation du Pôle Luxe.
- Acquisition de Volcom.
- Renforcement de la participation (50,1 %) dans Sowind Group (Girard-Perregaux et JEANRICHARD).
- Annonce de l'acquisition de Brioni.

**2012**

- Finalisation de l'acquisition de Brioni.
- Cession de la participation résiduelle de 42 % dans Cfao à TTC.
- Création d'une joint-venture avec Yoox S.p.A dédiée à la vente en ligne pour plusieurs marques du Pôle Luxe.
- Annonce d'un projet de scission et de mise en bourse de Groupe Fnac.
- Cession de Fnac Italie.
- Cession des activités américaines de Redcats (The Sportsman's Guide et The Golf Warehouse, annonce de la cession de OneStopPlus).
- Annonce de l'acquisition d'une participation majoritaire dans la marque de joaillerie chinoise Qeelin.

**2013**

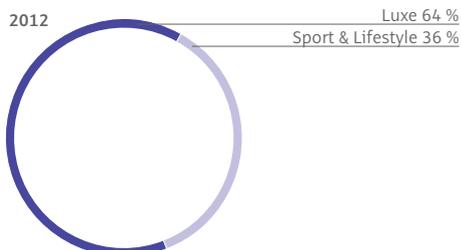
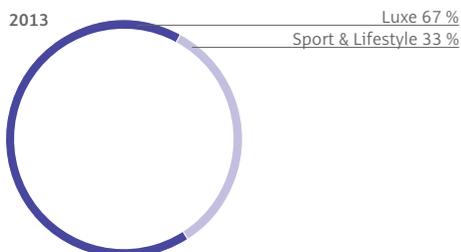
- Finalisation de l'acquisition d'une participation majoritaire dans la marque de joaillerie chinoise Qeelin (janvier 2013).
- Acquisition d'une participation majoritaire dans la marque du designer de Luxe Christopher Kane (janvier 2013).
- Finalisation de la cession de OneStopPlus (février 2013).
- Cession du Pôle Enfants-Famille de Redcats, Cyrillus et Vertbaudet (mars 2013).
- Acquisition d'une participation majoritaire dans la tannerie France Croco (mars 2013).
- Cession des activités nordiques de Redcats, Ellos et Jotex (juin 2013).
- Introduction en bourse de Groupe Fnac (juin 2013).
- Changement de dénomination sociale : PPR devient Kering (juin 2013).
- Acquisition d'une participation majoritaire dans le groupe de joaillerie italien Pomellato (juillet 2013).
- Entrée en négociations exclusives pour la cession de La Redoute et de Relais Colis (décembre 2013).

## 2. chiffres clés consolidés du groupe

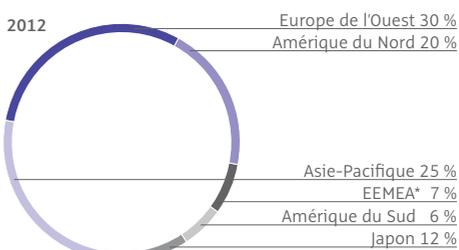
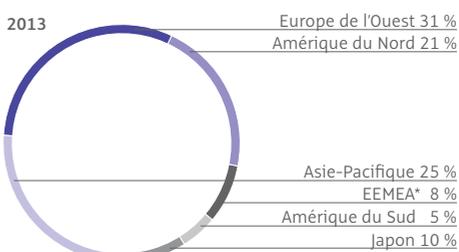
(en millions d'euros)	2013	2012
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>9 748</b>	<b>9 736</b>
dont pays émergents (en % du chiffre d'affaires)	37,6 %	37,6 %
<b>EBITDA</b>	<b>2 046</b>	<b>2 067</b>
Marge d'EBITDA (en % du chiffre d'affaires)	21,0 %	21,2 %
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>1 750</b>	<b>1 792</b>
Rentabilité opérationnelle (en % du chiffre d'affaires)	18,0 %	18,4 %
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>50</b>	<b>1 048</b>
dont activités poursuivies hors éléments non courants	<b>1 229</b>	<b>1 269</b>
<b>Investissements opérationnels bruts<sup>(1)</sup></b>	<b>678</b>	<b>442</b>
<b>Cash-flow libre opérationnel<sup>(2)</sup></b>	<b>858</b>	<b>930</b>
<b>Effectif moyen</b>	<b>31 415</b>	<b>29 378</b>
<small>(1) Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles. (2) Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles - acquisitions nettes d'immobilisations corporelles et incorporelles.</small>		
<b>Données par action (en euros)</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Résultat net part du Groupe	0,39	8,32
dont activités poursuivies hors éléments non courants	9,76	10,07
Dividende par action <sup>(3)</sup>	3,75	3,75
<small>(3) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 6 mai 2014.</small>		

### chiffre d'affaires

#### Répartition par Pôle



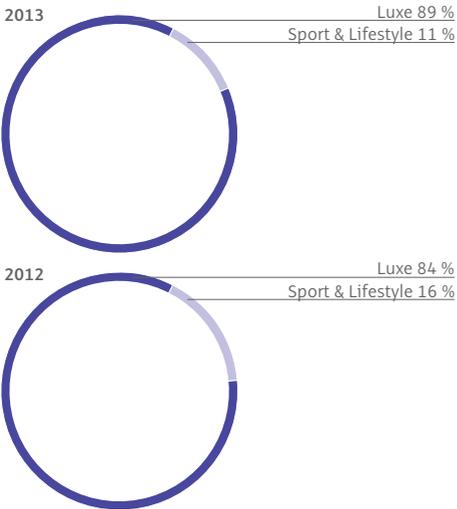
#### Répartition par zone géographique



\* EEMEA : Europe de l'Est, Moyen-Orient et Afrique.

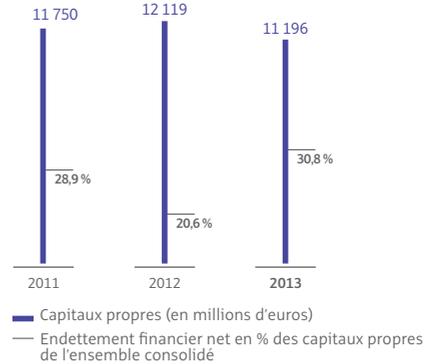
## résultat opérationnel courant

Répartition par Pôle\*



\* Hors Corporate.

## structure financière et ratio d'endettement



Endettement financier net<sup>(1)</sup> (EFN) (en millions d'euros)

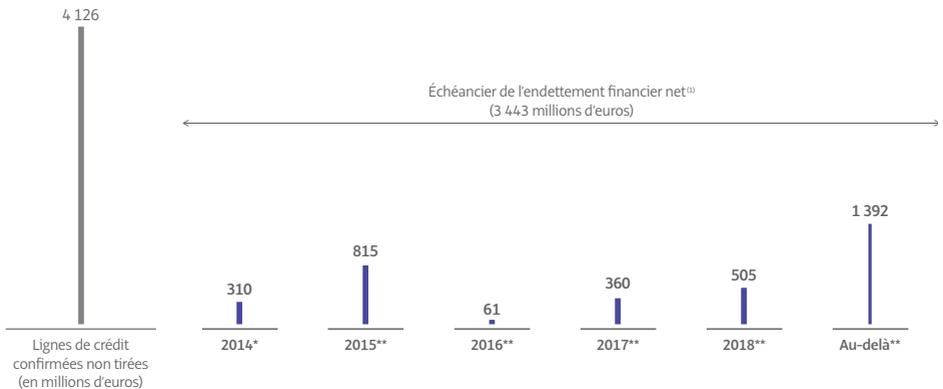
3 396	2 492	3 443
2011	2012	2013

Ratio de solvabilité (EFN/EBITDA)

1,78	1,21	1,68
2011 <sup>(2)</sup>	2012	2013

(2) Données publiées non retraitées.

## liquidité



\* Dette brute sous déduction de la trésorerie et équivalents de trésorerie et du financement des concours à la clientèle.

\*\* Dette brute.

(1) Endettement financier net défini en page 156.

### *3. kering empowering imagination*

#### *regroupant des marques de luxe et de sport & lifestyle parmi les plus désirables au monde, kering concilie croissance et rentabilité*

Kering se donne pour ambition de conforter son statut sur le marché de l'habillement et des accessoires en se concentrant sur deux segments de marché particulièrement dynamiques : le Luxe et le Sport & Lifestyle.

La mission de Kering consiste à proposer des produits qui permettent à ses clients d'exprimer leur personnalité et de réaliser leurs rêves. Cette démarche s'appuie sur un ensemble de marques puissantes et complémentaires qui repoussent sans cesse les limites de leur imagination pour exploiter pleinement leur potentiel, tout en intégrant un souci de développement durable.

Depuis sa création en 1963, Kering n'a cessé d'évoluer, recherchant constamment la croissance et la création de valeur, animé par le même goût d'entreprendre. L'acquisition de Gucci en 1999 a marqué un virage stratégique majeur pour Kering, confirmé en 2007 avec la prise de contrôle de PUMA. Ces opérations ont permis à Kering de profiter des évolutions de l'économie mondiale et de capter la croissance des marchés émergents.

Parallèlement à ce virage stratégique vers un secteur d'activité unique, Kering a engagé depuis 2005 sa transformation. Autrefois organisé comme un conglomérat aux activités

diversifiées, Kering est progressivement devenu un groupe cohérent de dimension internationale. En 2013, Kering a achevé cette transformation en finalisant le désengagement de ses activités de distribution grand public. Le changement de nom du Groupe de PPR à Kering, approuvé par l'Assemblée générale du 18 juin 2013, reflète cette nouvelle identité.

Kering se prononce « caring » et s'interprète comme tel. Plus qu'un changement de périmètre ou d'activité, ce nouveau nom symbolise la manière dont le Groupe prend soin de ses marques, de ses collaborateurs, de ses clients, de ses parties prenantes et de l'environnement.

Fort d'une vision entrepreneuriale à long terme et d'une stratégie de croissance claire, Kering anticipe et accompagne les changements de modes de consommation. Le Groupe place le développement durable au cœur de son action. Kering investit le e-commerce, qui vient compléter les canaux à travers lesquels ses marques dialoguent avec leurs clients partout dans le monde. Le rôle du Groupe est de libérer tout le potentiel de ses marques, tout en veillant à ce qu'elles restent fidèles à leurs valeurs et à leur identité – c'est ce que Kering appelle « *Empowering Imagination* ».

#### *la stratégie de kering est de créer de la valeur en libérant le potentiel de croissance organique de ses marques*

Kering est un groupe intégré regroupant un ensemble cohérent d'activités. Ses efforts se concentrent sur la conception, la fabrication et la distribution d'articles d'habillement et d'accessoires sur deux segments clés : le Luxe et le Sport & Lifestyle.

Ces deux secteurs sont portés par des tendances démographiques et sociales particulièrement solides, notamment dans les économies émergentes. Pour capter cette croissance, le Groupe a constitué un ensemble unique de marques complémentaires et leaders sur leurs segments. La notoriété mondiale de ses marques, et l'attrait qu'elles exercent auprès des consommateurs du fait de leur désirabilité, constituent des atouts majeurs notamment en termes de positionnement prix et de capacité d'expansion. Chacune des marques du Groupe possède ainsi un formidable potentiel de croissance organique.

La réussite de la stratégie de Kering repose sur trois piliers.

Tout d'abord, les marques du Groupe sont en phase avec les grandes tendances sociétales : l'habillement et ses accessoires sont un moyen pour les individus de se faire plaisir et de s'exprimer, de paraître et de se sentir bien.

Ensuite, ces marques bénéficient d'un ancrage géographique diversifié : Kering gère avec soin son implantation dans les régions en croissance et conserve une très grande flexibilité afin de rester en phase avec l'évolution des marchés.

Enfin, les marchés sur lesquels le Groupe se positionne promettent d'enregistrer dans les années à venir des taux de croissance sans précédent. Ces 50 dernières années, la majeure partie de la croissance mondiale est venue des 800 millions de consommateurs que représentent les États-Unis, l'Europe de l'Ouest et le Japon. Au cours des 50 prochaines années, la Chine, l'Inde, le Brésil, l'Indonésie et le Mexique, qui rassemblent une population de plus de trois milliards d'habitants et qui comptent une population

jeune avec des revenus en constante augmentation, seront les moteurs de la croissance économique mondiale<sup>(1)</sup>.

Étant donné la dynamique inhérente de ses marchés, la stratégie de croissance du Groupe repose sur le développement de ses marques existantes, qui peut prendre une ou plusieurs formes :

- Kering alimente le développement international de ses marques en s'implantant sur de nouveaux marchés sélectionnés avec soin. Ainsi, la marque Brioni, qui réalise encore l'essentiel de ses ventes en Europe et en Amérique du Nord, poursuit le développement de son réseau de magasins gérés en propre dans les pays émergents, ce qui contribuera à la réalisation de son potentiel de croissance organique. C'est également le cas d'Alexander McQueen et de Stella McCartney, marques britanniques, qui ont récemment lancé des programmes de développement au-delà du Royaume-Uni et de l'Amérique du Nord.
- Le Groupe renforce ses canaux de distribution. Dans le Pôle Luxe, le Groupe adapte et renforce constamment son réseau de magasins exploités en propre pour équilibrer la structure de ses ventes ; dans le Pôle Sport & Lifestyle, il établit des liens avec les distributeurs tiers les plus réputés sur leurs marchés respectifs.
- Les marques de Kering élargissent leur offre à de nouvelles catégories de produits. Ainsi, la marque Volcom, acquise par le Groupe en 2011, a lancé cette année sa première collection de chaussures *Lifestyle*, tandis que Bottega Veneta poursuit le développement de sa catégorie de produits pour homme, qui recèle un fort potentiel de croissance.
- Le Groupe est résolu à tirer parti du potentiel considérable du e-commerce. La joint-venture créée en 2012 avec Yoox, acteur de premier rang de la vente en ligne de produits de Luxe, devrait fortement stimuler les ventes en ligne de la plupart des marques de Luxe de Kering.

Kering a déployé une stratégie originale de constitution et de développement de son portefeuille de marques. Le Groupe s'est concentré sur deux segments, le Luxe et le Sport & Lifestyle, en retenant une démarche multimarques. Chaque marque occupe un positionnement spécifique, complémentaire de celui des autres. Il n'existe donc pas de concurrence directe entre les marques. Ce modèle, sur lequel a été bâti le Pôle Luxe, a permis de dégager d'importantes synergies entre les marques. Il s'applique depuis 2007 au Pôle Sport & Lifestyle.

Bien que le Groupe ait opté pour une stratégie de croissance organique, il a, le cas échéant, renforcé et complété son portefeuille en rachetant des marques de petite ou moyenne taille, qui contribuent ainsi à l'accroissement du chiffre d'affaires et du résultat. Ces marques ne jouent pas nécessairement un rôle immédiat dans la stratégie de création de valeur de Kering, mais elles constituent un catalyseur de son expansion et de son internationalisation.

Des critères très stricts sont appliqués à ces acquisitions :

- le Groupe recherche des marques qui se distinguent par un capital identitaire d'exception : des valeurs bien enracinées et une part d'héritage revendiquée ; un territoire d'expression spécifique marqué par des codes et des langages pérennes ; la capacité à étendre leur territoire de manière indépendante ou à s'associer ; une aptitude à élargir progressivement leur marché au-delà de ses frontières actuelles.
- ne sont considérées que les cibles recelant un potentiel véritable et significatif d'amélioration des performances financières que Kering pourra révéler et exploiter dans le temps, en allant au-delà du potentiel propre à ces actifs préalablement à leur intégration dans le Groupe.
- enfin, la croissance externe peut se matérialiser par des acquisitions majeures voire transformantes, à savoir modifiant la physionomie du Groupe, auquel cas l'investissement est directement réalisé par Kering SA ou une de ses filiales ayant nature de holding. Elle peut en outre prendre la forme d'acquisitions tactiques ciblées visant à renforcer une marque dans une catégorie de produits ou dans son fonctionnement. Dans cette configuration, l'acquisition est directement portée par la marque concernée.

L'ambition de Kering pour ses deux pôles peut s'analyser ainsi :

- pour ses marques de Luxe, Kering met l'accent sur l'expansion, tout en veillant à préserver l'équilibre entre la croissance et le caractère exclusif de chaque marque. Le Groupe va continuer à se développer selon des axes clairement définis : accroître de manière sélective les réseaux de magasins en propre ; introduire de nouvelles catégories de produits ; et améliorer durablement la performance commerciale grâce, notamment, à un *merchandising* toujours plus efficient, à une communication toujours plus pertinente, à la généralisation de l'excellence opérationnelle en magasin et à une connaissance client plus approfondie.
- pour ses marques Sport & Lifestyle, la stratégie de Kering repose sur les principes suivants : l'expansion dans de nouveaux marchés tout en confortant la croissance dans les marchés les plus matures ; le renforcement des réseaux de distribution ; l'introduction de nouveaux produits qui respectent l'identité unique de chaque marque ; la poursuite de l'identification et de la réalisation de synergies entre les marques, en particulier dans le *sourcing*, la logistique et le partage de savoir-faire dans le développement de produits, la distribution et le marketing.

Dans la logique de cette stratégie, Kering a acquis en décembre 2012 (la transaction a été finalisée en janvier 2013) une participation majoritaire dans *Qeelin*, marque chinoise de haute joaillerie basée à Hong Kong. Ainsi, Kering renforce à la fois son portefeuille de marques de Luxe sur le segment de la joaillerie et sa présence sur le

(1) Source : *The \$10 Trillion Prize*, Harvard Business Review Press, 2012.

marché chinois. Qeelin bénéficie d'un très fort potentiel de croissance organique et Kering lui permettra d'accélérer son expansion, en particulier avec de nouvelles ouvertures de boutiques en Chine continentale et à Hong Kong.

De même, en janvier 2013, Kering a acquis une part majoritaire – 51 % – dans la marque de Luxe du designer écossais Christopher Kane. Ce partenariat entre Kering et Christopher Kane permettra de développer les activités de la marque. Ainsi, Kering poursuit sa mission visant à promouvoir les nouveaux talents créatifs, tout en consolidant son portefeuille de marques de Luxe. Le Groupe a en effet à maintes reprises soutenu des designers prometteurs, comme en témoigne le succès des marques Alexander McQueen et Stella McCartney. Kering donnera à Christopher Kane les moyens d'accélérer son expansion.

En juillet 2013, Kering a acquis une participation majoritaire dans Pomellato, l'un des plus grands groupes européens de joaillerie. Le groupe comprend deux marques, Pomellato, positionnée sur le segment de la joaillerie de Luxe, et Dodo, positionnée sur le segment de la bijouterie plus accessible. Kering renforce ainsi son portefeuille de marques de Luxe sur le segment porteur de la joaillerie, et soutiendra le développement et l'expansion internationale des marques du groupe Pomellato.

En septembre 2013, Kering est devenu actionnaire minoritaire de la marque de Luxe new-yorkaise Altuzarra. Cet investissement marque le début d'un partenariat, dans le cadre duquel le Groupe accompagnera dorénavant la croissance de la marque fondée en 2008 par le jeune créateur franco-américain Joseph Altuzarra.

## ***L'effet kering – mettre la puissance du groupe au service de chacune de ses marques***

Chacune des marques de Kering bénéficie du fort degré d'autonomie et de responsabilité dont elle a besoin pour préserver sa liberté créatrice, sa stratégie en matière de produits et de *sourcing*, ainsi que son image et son positionnement uniques vis-à-vis de ses clients.

Cependant, le Groupe définit à son niveau les orientations qui forment un cadre dans lequel chaque marque individuelle évolue. Il mutualise, dans un souci d'efficacité et d'efficience, certains services apportés « en coulisse ». Enfin, il assure la cohérence entre toutes ses activités, notamment pour ce qui relève de la gestion financière. Le Groupe appelle ce mode de gestion « *Freedom within a framework* » (« liberté encadrée »).

Cette approche s'inscrit dans la logique de la mission de Kering visant à stimuler l'imagination (« *Empowering Imagination* »), Kering encourageant la créativité et l'agilité des marques en les responsabilisant afin de leur permettre de dépasser leurs limites. Le Groupe apporte à ses marques un appui financier et managérial, mais il les amène également à redéfinir et affiner régulièrement leur

En novembre 2013, Kering et Tomas Maier ont établi une joint-venture pour développer conjointement la marque Tomas Maier. Tomas Maier demeure Directeur Artistique de la maison Bottega Veneta, fonction qu'il occupe depuis 2001.

Dans le cadre du processus de repositionnement du Groupe, Kering a cédé en 2013 de nombreux actifs dans la distribution :

- en février, Kering a finalisé la cession des activités de Redcats aux États-Unis avec OneStopPlus Group, son activité de vêtements de grande taille, après avoir cédé The Sportsman's Guide et The Golf Warehouse en décembre 2012.
- en mars, Kering a cédé les marques Cyrillus et de VertBaudet, qui composaient le Pôle Enfants-Famille de Redcats, et en juin, les marques nordiques de Redcats, Ellos et Jotex.
- en juin également, le Groupe a mené à bien le projet de scission et d'introduction en Bourse de la Fnac, par la distribution des actions Fnac aux actionnaires de Kering.
- en décembre, Kering est entré en négociations exclusives avec la Présidente-Directrice générale de La Redoute et le Secrétaire général de Redcats en vue d'une reprise de La Redoute et Relais Colis, dans le meilleur intérêt de l'entreprise, de ses collaborateurs et de la région dans laquelle elle est implantée. La cession devrait être conclue au cours du premier semestre 2014.

stratégie. Il les incite à repousser leurs limites en développant de nouvelles activités, mais aussi à partager leurs talents, leurs expertises et leurs meilleures pratiques les unes avec les autres.

« *Empowering Imagination* » signifie également que Kering propose une vision aux managers et aux designers de ses marques pour atteindre des objectifs ambitieux, développer les talents et réaliser leur potentiel.

### **Une organisation plus efficace**

En termes de gouvernance, le Comité exécutif de Kering reflète la nature intégrée du groupe. Ainsi les Présidents-Directeurs Généraux de Gucci, Bottega Veneta et PUMA, principaux responsables opérationnels de Kering, en sont tous membres.

Pour permettre aux marques d'atteindre plus efficacement leurs objectifs, Kering a étoffé plusieurs fonctions, notamment l'immobilier, l'e-business, les achats indirects, la propriété intellectuelle, le marketing stratégique et les achats médias.

Parce que ses équipes sont le moteur de sa transformation, le Groupe a mis en place une politique de ressources humaines plus ambitieuse, plus intégrée au niveau mondial, fondée sur une mobilité accrue entre les marques. Cette stratégie de ressources humaines a vocation à accompagner la croissance des marques du Groupe en leur permettant notamment de partager un réservoir de talents, des expertises, des normes, des systèmes d'information et des meilleures pratiques. Cette nouvelle politique est en cours de déploiement et concerne tout particulièrement les 200 principaux managers du Groupe.

Pour libérer encore davantage la puissance créatrice de ses marques et les accompagner dans leur développement à l'international, le Groupe a créé Kering Amériques et Kering Asie-Pacifique (établi en 2011). Basées respectivement à New York et à Hong Kong, ces deux entités emploient des spécialistes fonctionnels (audit, ressources humaines, fiscalité, immobilier, juridique), qui apportent aux marques un soutien adapté aux contextes locaux afin de faciliter leur expansion géographique.

En outre, en 2013, le Groupe a adapté la gouvernance de ses services partagés, en particulier sur les systèmes d'information et les fonctions financières dites transactionnelles, afin d'améliorer leur efficacité dans ses trois plus grandes zones d'activité : l'Europe, l'Amérique et l'Asie-Pacifique.

### Stratégie digitale

Kering se place au cœur de la révolution numérique. Le Groupe a décidé de stimuler les projets *e-business* des marques et le recours accru au numérique, avec la mise en place d'un programme intégré couvrant l'ensemble des activités du Groupe, notamment les ressources humaines, la *merchandising*, la distribution et les ventes. Par exemple, la Kering *Digital Academy* favorise l'échange des meilleures pratiques, des expertises et du développement

professionnel dans ce domaine. Kering a également mis en place un tableau de bord à l'échelle du Groupe et une communauté de veille numérique en interne pour partager les analyses comparatives internes et externes.

L'*e-business* est une priorité stratégique pour Kering, non seulement pour les ventes réalisées en ligne, mais aussi parce qu'Internet influence la demande dans l'ensemble des canaux de vente, un nombre croissant de consommateurs étant touchés par Internet, indépendamment du canal qu'ils choisissent pour effectuer leurs achats. Par ailleurs, étant donné le caractère mondial des marques du Groupe, ses boutiques en ligne doivent être accessibles partout dans le monde.

Dans le secteur du Luxe, Gucci avait la taille, les ressources et l'expertise nécessaires pour développer sa propre plateforme. De fait, Gucci a été un des pionniers de la vente en ligne de produits de Luxe. Partant du constat que les autres marques de Luxe du Groupe ne disposaient pas des mêmes ressources, Kering a créé en août 2012 une joint-venture avec Yoox baptisée E\_lite, destinée à déployer une série de sites e-commerce exclusifs pour plusieurs d'entre elles. Yoox, son partenaire, fournit son expertise technologique et logistique dans ce domaine. Cette joint-venture permet d'améliorer les sites e-commerce existants, d'accélérer le développement de leur présence mondiale sur Internet et de mettre en place une offre en ligne exclusive à destination des internautes.

À fin 2013, la première étape du programme est achevée : toutes les marques de Luxe du Groupe (Bottega Veneta, Saint Laurent, Sergio Rossi, Stella McCartney, Brioni, Balenciaga et Alexander McQueen) disposent désormais de leur site, dont certains seront refondus en 2014. Chaque marque exerce un contrôle exclusif de sa boutique en ligne, en termes d'image et de *merchandising*, et Yoox met à disposition ses compétences en design, sa connaissance approfondie du e-commerce et son expertise dans la distribution *online*.

## le développement durable se place au cœur de la stratégie de kering et de ses marques

Kering a la conviction profonde qu'une entreprise durable est une entreprise qui réussit. Le développement durable permet de créer de la valeur pour le Groupe tout en contribuant à construire un monde meilleur d'un point de vue économique, social et environnemental.

L'engagement de Kering en faveur du développement durable, dans ses dimensions sociales et environnementales, est motivé par la même vision que celle qui se trouve au fondement de la stratégie du Groupe : repousser constamment les limites de l'imagination pour libérer le potentiel des marques. En plaçant le développement durable au centre de sa stratégie, Kering entend donner plus de sens à son activité. Le Groupe est également

convaincu que le développement durable va de pair avec la qualité : comme la qualité est une notion inhérente à ses marques, Kering les encourage à créer des produits toujours plus innovants, plus durables et plus désirables.

Le développement durable conduit à se différencier et procure un avantage compétitif structurel sur le moyen et long terme : nouvelles opportunités de développement commercial, source d'innovation, et souvent, réductions des coûts. Le développement durable représente également un facteur de motivation pour les collaborateurs du Groupe, permettant d'attirer et de retenir les meilleurs talents.

Chaque collaborateur a un rôle à jouer pour faire du développement durable une réalité. Cette dimension est

fortement ancrée dans l'organisation de Kering, depuis le Comité développement durable de son Conseil d'administration jusqu'à l'engagement des Présidents-Directeurs Généraux des marques, en passant par les décisions et actions des équipes au quotidien. Désormais, une partie variable de la rémunération des Présidents-Directeurs Généraux des différentes marques du Groupe est partiellement liée au degré de réalisation des objectifs en matière de développement durable. Le Directeur du développement durable siège au Comité exécutif de Kering, ce qui contribue à garantir la cohérence et renforcer la diffusion de cette politique dans le Groupe.

La Direction du développement durable de Kering fonctionne comme une plateforme de ressources, complétant et catalysant les actions menées individuellement par chaque marque. Ainsi, elle emploie 15 spécialistes dont les domaines d'expertise couvrent le *sourcing*, les matières premières alternatives, la biodiversité, l'énergie, la chaîne d'approvisionnement et la conduite du changement, ainsi que les aspects sociaux. Elle favorise le changement en apportant connaissance et expertise, elle organise et facilite les synergies opérationnelles et les économies d'échelle, qui aident les marques à mettre au point des pratiques plus durables.

En 2013, Kering a créé le STAG (Sustainability Technical Advisory Group/Groupe consultatif technique de développement durable), dont la mission est de fournir une expertise technique et des orientations au Comité développement durable mis en place par le Conseil d'administration du Groupe. Composé d'experts externes en développement durable et de dirigeants internes, le STAG aide le Groupe à avancer dans sa stratégie globale de développement durable.

Pour 2016, Kering a fixé une série d'objectifs quantifiés conduisant ses marques à respecter des critères environnementaux et sociaux ambitieux. Ces objectifs s'appliquent aux achats de matières premières, notamment les matières premières alternatives ; au papier et aux emballages ; à la diminution de la consommation d'eau, de la production de déchets, des émissions de dioxyde de carbone et des produits chimiques dangereux ; à la compensation des émissions de CO<sub>2</sub> résiduelles et à l'encouragement des progrès accomplis par les fournisseurs dans ce domaine. Ces objectifs montrent l'attention que le Groupe porte au développement durable avec deux axes interdépendants : les *process* et les produits.

D'ici 2016, le Compte de Résultat Environnemental (EP&L) sera opérationnel pour toutes les marques du Groupe. Cet outil conduit tout d'abord à identifier et mesurer les impacts tout au long de la chaîne d'approvisionnement, depuis les achats de matières premières par les fournisseurs jusqu'à la vente des produits. En second lieu, il attribue une valeur financière à ces impacts : le coût ou le gain pour l'environnement. Ainsi, le Compte de Résultat Environnemental est un outil permettant de mieux comprendre nos impacts et de prendre de meilleures décisions

opérationnelles pour les réduire. Kering est ainsi la première société d'envergure mondiale à déployer une telle analyse. Lancé initialement par PUMA, le Compte de Résultat Environnemental permettra au Groupe de définir de nouveaux modèles économiques et de nouvelles solutions qui prennent pleinement en compte les ressources naturelles.

La démarche de Kering va au-delà de la conformité aux lois et règlements. Le Groupe travaille avec ses fournisseurs par le biais d'audits sociaux, puis les accompagne pour les aider à atteindre les normes fixées par son Code d'éthique. Ancrée dans sa politique de Ressources humaines, la diversité est par ailleurs vue et vécue chez Kering comme source de créativité et d'innovation. La responsabilité sociale englobe tout à la fois l'attention portée aux conditions de travail, y compris dans les ateliers des fournisseurs, et le souci de préserver les savoir-faire. En témoigne le soutien apporté par les marques de Kering à un réseau d'artisans hautement qualifiés à travers des programmes de formation et la fondation d'établissements d'enseignement technique.

En 2013, pour sa première année de candidature, Kering a rejoint les *Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) World* et Europe. Ces indices regroupent les entreprises les plus performantes en matière de développement durable, parmi les 2 500 premières capitalisations mondiales du *Dow Jones Global Total Stock Market Index*. Chaque année, les entreprises participantes sont évaluées sur la base d'un questionnaire spécifique par secteur d'activité. Seules 10 % d'entre elles, les plus performantes en termes de développement durable selon les critères définis, intègrent ces indices.

Parallèlement, Kering se place en tête des entreprises du Luxe et de l'Habillement au sein du classement 2013 du *Carbon Disclosure Project (CDP)*. Le Groupe Kering fait également partie des indices éthiques *FTSE4GOOD*, *Aspi* et *Ethibel Excellence*. Par ailleurs, le *reporting* développement durable de Kering est conforme au niveau A+ du cadre de la *Global Reporting Initiative (GRI)*.

La Fondation d'entreprise Kering se consacre à la lutte contre les violences faites aux femmes. Il s'agit d'une entité juridique indépendante dont l'objet est résumé dans sa nouvelle signature : « *Stop violence. Improve women's lives.* ». Depuis sa création en 2009, la Fondation Kering a noué 47 partenariats avec des ONG et des entrepreneurs sociaux au bénéfice de plus de 140 000 femmes.

Ensemble, la Direction du développement durable et la Fondation Kering incarnent l'engagement sociétal du Groupe. À titre d'exemple, Kering et la Fondation Kering ont signé en novembre 2013 une Charte avec l'association italienne *Donne in Rete contro la violenza (Di.Re)*. Grâce à cette Charte, les 6 000 collaborateurs du Groupe basés en Italie seront sensibilisés aux violences conjugales et pourront mieux appréhender ce phénomène qui touche toutes les classes sociales. Cet engagement fait écho à un

partenariat du même type signé en France, en 2010, avec la Fédération Nationale Solidarité Femmes (FNSF). La Fondation prévoit d'élargir cette action à d'autres régions du monde où le Groupe est présent.

En outre, une grande partie des marques du Groupe a mis en place depuis longtemps des programmes sociaux et philanthropiques. Ainsi, avec le soutien de la Fondation Kering, la marque Gucci a lancé en février 2013 la campagne mondiale de sensibilisation *Chime for Change*, visant à

lever des fonds pour l'autonomisation des femmes et des filles à travers le monde, en favorisant l'accès pour toutes à l'éducation, à la santé et à la justice.

En cohérence avec le nouveau visage du Groupe, la Fondation a recentré son action sur trois zones géographiques et soutient sur chacune d'elles une cause en priorité : la lutte contre les violences sexuelles sur le continent américain, contre les pratiques traditionnelles néfastes en Europe de l'Ouest et contre les violences conjugales en Asie.

## ***dans une conjoncture économique qui reste incertaine, kering est néanmoins confiant dans ses perspectives pour 2014***

Dans un contexte de ralentissement de la hausse du PIB, notamment dans certains marchés émergents clés tels que la Chine, et en l'absence d'un rebond conséquent en Europe et aux États-Unis, la croissance de l'économie mondiale est restée atone en 2013. Seul le Japon a connu un regain significatif de la consommation, soutenue par une politique monétaire accommodante.

Dans cet environnement incertain et volatil, Kering a démontré la pertinence de son portefeuille multimarques de Luxe. Tandis que Gucci a continué de réaliser des investissements importants afin de renforcer encore davantage son positionnement haut de gamme, les autres marques de Luxe de Kering ont agi comme des leviers de croissance supplémentaires, permettant ainsi au Groupe de maintenir sa confiance dans l'avenir grâce à la solidité de ses fondamentaux. Dans le Sport & Lifestyle, l'arrivée d'une nouvelle équipe de direction à la tête de PUMA donnera une nouvelle impulsion à la marque, marquée par le renouvellement de sa gamme de produits et la réorientation de son positionnement global. Une transformation de cette envergure devrait avoir des effets positifs durables et permettre à PUMA de renforcer ses fondements pour développer ses ventes et ses bénéfices à moyen terme.

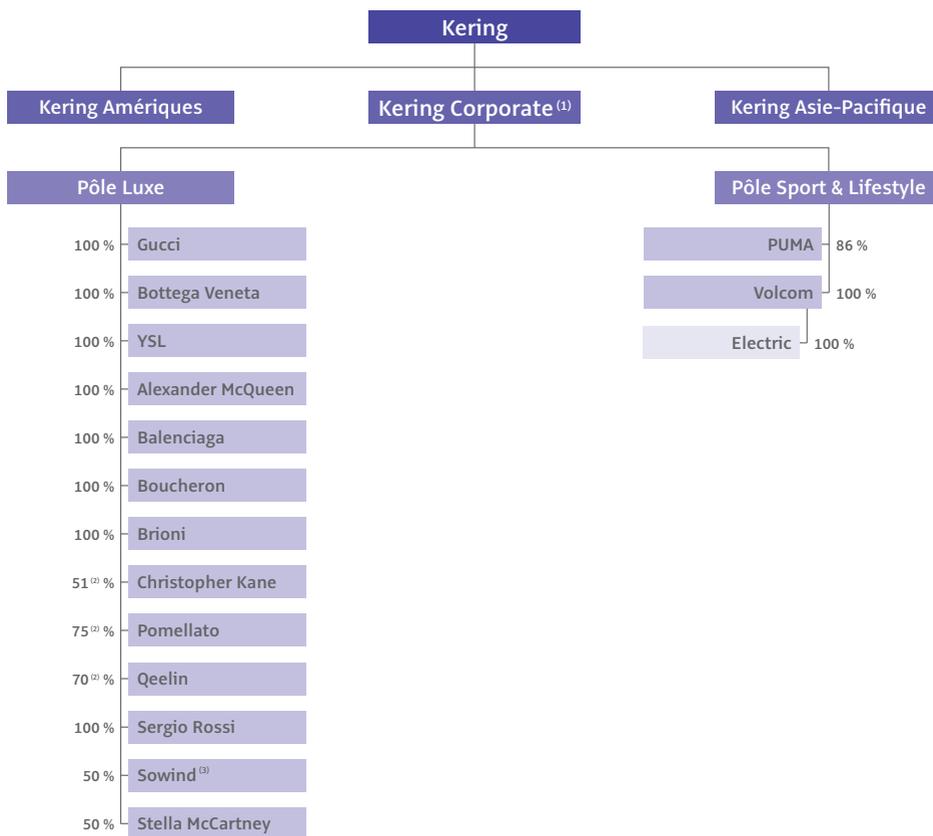
Kering a ainsi de bonnes perspectives de croissance grâce à des activités en parfaite adéquation avec les tendances de consommation contemporaines et avec les aspirations

des consommateurs. Les marques de Luxe poursuivront l'expansion de leurs réseaux de magasins, en renforçant de manière sélective leur présence dans les régions qui présentent un potentiel de développement. Le travail permanent visant à accroître l'attractivité des produits de chacune des marques ainsi que leur efficacité opérationnelle continuera à nourrir la hausse à long terme de leurs ventes et de leurs marges.

Par ailleurs, Kering soutient la stratégie numérique de ses marques en encourageant le développement des synergies inter-marques, en coordonnant les projets *e-business* et en favorisant le croisement des expertises. Kering s'est doté d'un réservoir de compétences, en support des marques, pour identifier et partager les meilleures pratiques numériques, stimuler l'innovation, enrichir les capacités techniques et fonctionnalités clients des sites web et accroître la pénétration d'Internet dans les activités du Groupe.

En 2014, Kering va aussi poursuivre ses politiques visant à attirer de nouveaux talents, à développer les compétences et les carrières, et à favoriser les échanges fructueux au sein du Groupe. Kering maintient son engagement en faveur du développement durable environnemental et social, et de la diversité, qui sont inséparables de la réalisation de ses objectifs commerciaux et de sa performance à long terme.

## 4. organigramme simplifié du groupe kering au 31 décembre 2013



(1) Corporate défini en p174.

(2) Hors options de vente des minoritaires.

(3) Le groupe Sowind détient les marques Girard-Perregaux et JEANRICHARD.

## *chapitre 2*

# *activités du groupe*

<b>1. Présentation du marché mondial du Luxe</b>	<b>16</b>
<b>2. Pôle Luxe</b>	<b>20</b>
Gucci	22
Bottega Veneta	25
Saint Laurent	28
Les autres marques	31
<b>3. Présentation du marché mondial du Sport &amp; Lifestyle</b>	<b>42</b>
<b>4. Pôle Sport &amp; Lifestyle</b>	<b>46</b>
PUMA	48
Les autres marques	51

# présentation du marché mondial du luxe

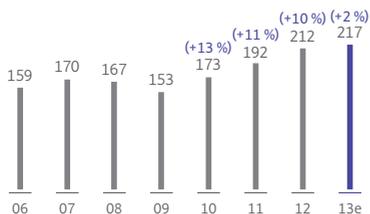
Les informations contenues dans cette section sont issues d'études menées par des organismes tels qu'Altagamma et Bain & Company. Sauf mention contraire, toutes les données statistiques historiques et prévisionnelles – y compris les tendances, les niveaux de croissance, de parts de marché et de ventes – proviennent de l'étude « Bain Luxury Study – Altagamma Worldwide Market Monitor », publiée en décembre 2013. Les définitions des catégories de produits et des segments du secteur du Luxe correspondent à celles données dans l'étude.

Dans ce document, le marché du Luxe est défini en incluant les catégories suivantes : l'habillement, les accessoires, les montres et la joaillerie et les parfums et cosmétiques.

## taille, tendances et principaux facteurs de croissance du marché

Le marché mondial du Luxe a connu une progression significative ces dernières années. En 2013, il a enregistré un chiffre d'affaires estimé à environ 217 milliards d'euros, en hausse de 2 % en données publiées par rapport à 2012, et de 6 % à taux de change comparables, après trois années consécutives de croissance à deux chiffres.

### Évolution du marché mondial du Luxe (2006–2013e, en milliards d'euros, à taux de change publiés)



(%) : Variation annuelle à taux de change publiés

Si le marché du Luxe a enregistré depuis 2010 une croissance importante, supérieure à celle de l'économie mondiale, son évolution reste néanmoins liée aux variations du PIB mondial, comme en témoigne la baisse enregistrée en 2009.

Au-delà de variations conjoncturelles, des facteurs structurels sous-tendent la demande et la croissance du marché du Luxe, parmi lesquels :

- les tendances démographiques positives, notamment dans les pays émergents ;
- l'émergence d'une classe moyenne dans ces mêmes pays, où le revenu disponible moyen et le pouvoir d'achat moyen n'ont cessé d'augmenter ;

- la progression du nombre de particuliers fortunés<sup>(1)</sup> au sein de la population mondiale. Bien qu'ils vivent en majorité dans les pays développés, les particuliers fortunés sont rapidement devenus plus nombreux ces dernières années dans les pays à forte croissance. En 2012, leur nombre est ainsi passé à 12 millions, soit une augmentation de 9,2%. Parallèlement, leur richesse totale s'est accrue de 10 % en 2012 pour atteindre le niveau record de 46 200 milliards de dollars (Source : Capgemini/RBC 2013 World Wealth Report) ;
- le développement des flux touristiques, et l'importance croissante des achats de produits de Luxe par les touristes : selon les dernières données de Global Blue, les dépenses des touristes – notamment chinois et russes – étaient en hausse de 10 % en 2013, et des pays tels que la France, l'Italie et la Grande-Bretagne sont parmi les destinations les plus prisées pour les achats à l'étranger.

Néanmoins, certains facteurs peuvent freiner le développement du marché du Luxe à court terme, comme par exemple :

- les taxes à l'importation élevées sur les produits de Luxe dans certains pays émergents ;
- des nouvelles réglementations plus restrictives sur le tourisme ou les achats de produits de luxe.

## environnement concurrentiel

Très fragmenté, le marché du Luxe se caractérise par la présence de quelques grands acteurs internationaux, souvent intégrés à des groupes multimarques, et par un nombre élevé de petits acteurs indépendants. Ces acteurs sont en concurrence sur des segments différents en termes de catégories de produits et de régions géographiques. Sur le marché du Luxe, Kering compte parmi les groupes les plus internationaux, aux côtés de LVMH, Hermès, Prada, Burberry, Chanel et Richemont. Par ailleurs, ont émergé un certain nombre de marques qui peuvent concurrencer les marques de Luxe établies avec des gammes de prix plus accessibles.

(1) Les particuliers fortunés (high-net worth individuals ou HNWIs) sont les particuliers qui possèdent un patrimoine égal ou supérieur à 1 million de dollars, hors résidence principale, objets de collection, consommables et biens de consommation durables.

## catégories de produits

Le marché du Luxe se répartit de manière équilibrée entre quatre catégories de produits, comme présenté ci-après.

### Marché mondial du Luxe : répartition par catégorie (2013)

	Valeur du marché en 2013 (en milliards d'euros)	Variation annuelle à taux de change publiés	Poids en 2013
Accessoires	61	+ 4 %	28 %
Habillement	55	+ 1 %	25 %
Montres et Joaillerie	48	+ 2 %	23 %
Parfums et cosmétiques	43	+ 2 %	20 %
Autres	10	+ 0 %	4 %
<b>Total</b>	<b>217</b>	<b>+ 2 %</b>	<b>-</b>

#### Accessoires

Cette catégorie regroupe les chaussures, la Maroquinerie (notamment les sacs à main et les portefeuilles, ainsi que d'autres articles en cuir), les lunettes et les accessoires textile.

En 2013, les accessoires représentent 28 % du marché du Luxe, avec un total des ventes de 61 milliards d'euros. Ils affichent également la croissance annuelle la plus rapide du secteur à + 4 %.

Les deux sous-catégories les plus importantes sont :

- La maroquinerie, dont le chiffre d'affaires en 2013 est estimé à 36 milliards d'euros. Cette sous-catégorie est celle qui a connu la progression la plus rapide (+ 5 %) entre 2012 et 2013, portée par les excellentes performances des produits pour homme. En maroquinerie le groupe Kering est principalement représenté par la marque Gucci, mais également par Bottega Veneta, Saint Laurent et Balenciaga.
- Les chaussures, dont le chiffre d'affaires en 2013 est estimé à 13 milliards d'euros. Cette sous-catégorie a affiché une croissance de 4 % entre 2012 et 2013. Sur ce segment le groupe Kering est représenté par Sergio Rossi, spécialiste de la chaussure, la plupart de ses grandes marques, comme Gucci, Bottega Veneta, Saint Laurent et Balenciaga, proposant également des chaussures.

#### Habillement

Cette catégorie englobe le prêt-à-porter pour homme et pour femme. L'habillement représente 25 % du marché du Luxe en 2013, pour une valeur estimée de 55 milliards d'euros. Le marché est réparti à parts égales entre les produits pour homme et les produits pour femme, mais dernièrement, l'habillement masculin haut de gamme a affiché d'excellentes performances, grâce au développement du sur-mesure et à une démarche soutenue dans les pays émergents.

Toutes les marques de Kering sont présentes sur cette catégorie, avec un ancrage fort de Stella McCartney, Alexander McQueen, Christopher Kane et Saint Laurent, ainsi que Brioni pour l'habillement masculin.

#### Montres et joaillerie

Cette catégorie a enregistré un chiffre d'affaires de 48 milliards d'euros en 2013, soit 23 % du marché du Luxe, et a connu une croissance de 2 % entre 2012 et 2013.

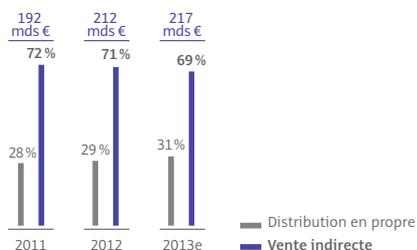
Dans cette catégorie, Kering se positionne sur différentes gammes de prix avec Gucci Timepieces, Girard-Perregaux et JEANRICHARD pour l'horlogerie, Boucheron, Pomellato et Qeelin pour la joaillerie.

#### Parfums et cosmétiques

Cette catégorie a représenté 20 % du marché du Luxe en 2013, pour une valeur estimée de 43 milliards d'euros. Kering est présent dans cette catégorie via des accords de licence entre ses principales marques et des leaders du secteur, tels que L'Oréal, Procter & Gamble, Coty et Interparfums, pour développer et commercialiser des parfums et des cosmétiques.

## canaux de distribution

Marché mondial du Luxe : répartition par canal de distribution (2011-2013e)



### Canal de distribution en propre

Un réseau solide de magasins gérés en propre constitue un élément important du succès d'une marque de Luxe, car il lui permet d'avoir un plus grand contrôle sur l'expérience d'achat du consommateur ainsi que sur l'assortiment de produits, le *merchandising* et le service client. En 2013, le canal de distribution en propre représente 31 % des ventes pour l'ensemble du marché du Luxe.

## zones géographiques

Marché mondial du Luxe : répartition par zone géographique (2013e)

	Taille (en mds d'euros)	Variation annuelle en données publiées	Variation annuelle à taux de change comparables	Poids en 2013
Europe	74	+ 2 %	+ 3 %	34 %
Amérique	69	+ 4 %	+ 7 %	32 %
Japon	17	- 12 %	+ 9 %	8 %
Asie-Pacifique	46	+ 4 %	+ 5 %	21 %
Autres pays	11	+ 6 %	+ 8 %	5 %

En 2013, les dix premiers pays en termes de chiffre d'affaires dans le secteur du Luxe étaient les suivants :

Rang 2013	Pays	Taille (en mds d'euros)	Variation annuelle en données publiées	Variation annuelle à taux de change comparables
1	États-Unis	62,5	+ 4 %	+ 7 %
2	Japon	17,2	- 12 %	+ 8 %
3	Italie	16,1	- 2 %	- 2 %
4	Chine	15,3	+ 2,5 %	+ 3,5 %
5	France	15,1	+ 4 %	+ 4 %
6	Royaume-Uni	12,1	+ 4 %	+ 9 %
7	Allemagne	9,9	+ 3 %	+ 3 %
8	Corée du Sud	8,3	+ 1 %	+ 0 %
9	Hong Kong	7,7	+ 10 %	+ 13 %
10	Russie	5,8	+ 5 %	+ 10 %

### Canal de vente indirecte

Le canal de vente indirecte comprend généralement les grands magasins, les boutiques indépendantes multimarques haut de gamme et des franchisés, et représente environ 69 % de l'ensemble du marché du Luxe en 2013.

### Vente en ligne

Les ventes en ligne de produits de Luxe ont atteint un niveau record en 2013, en hausse de 28 % par rapport à 2012, et s'élèvent à environ 10 milliards d'euros (65 % pour la vente indirecte et 35 % pour la distribution en propre), soit 5 % du total des ventes sur le marché du Luxe.

En ce qui concerne le **Pôle Luxe de Kering**, le canal de distribution en propre est privilégié (68 % des ventes à fin 2013), notamment pour Gucci, Bottega Veneta, Saint Laurent, Balenciaga et Boucheron, tandis que les autres marques de Luxe, sont généralement distribuées principalement par le biais de canaux de vente indirecte. Toutes les marques du groupe Kering sont proposées sur des sites e-commerce, qu'ils soient gérés en interne, comme c'est le cas pour Gucci, ou dans le cadre d'une joint-venture avec Yoox, E\_Lite.

**L'Europe**, qui est le premier marché pour le Luxe, a vu sa croissance en 2013 (+3% en comparable) portée par la progression du tourisme mondial et en particulier par l'importance des achats réalisés par une clientèle touristique, notamment chinoise, dans des villes comme Paris, Londres ou Milan.

**L'Amérique** se place en deuxième position, à laquelle contribuent majoritairement les États-Unis. Cette région a connu une croissance de 7% à taux de change comparables grâce à un renforcement de la confiance des consommateurs, une bonne dynamique du tourisme dans les grandes villes et l'expansion de la présence des marques dans des villes comme Miami, Las Vegas et Los Angeles.

**L'Asie-Pacifique**, hors Japon, a progressé de 5% en comparable par rapport à 2012, et représente donc 21% du marché du Luxe. Au sein de cette région, **la Grande Chine**, qui regroupe, selon l'étude en référence, la Chine continentale, Hong Kong, Macao et Taïwan, est le plus grand marché du Luxe en termes de ventes. Il représente environ 28 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2013, en hausse de 4% par rapport à 2012, mais marquant un ralentissement par rapport à la croissance de 19% publiée en 2012.

**Le Japon** représente 8% du marché du Luxe en 2013. Le Japon est le deuxième plus grand consommateur de produits de Luxe après les États-Unis. Depuis le début de l'année 2013, la dépréciation du yen japonais réoriente la consommation sur le marché domestique. À taux de change comparables, le marché a affiché des tendances très positives, porté par une solide consommation nationale, tandis que les achats réalisés par les touristes japonais à l'étranger sont en recul.

Les **autres pays** représentent 5% du marché du Luxe en 2013, avec 11 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Il s'agit essentiellement du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord.

## *perspectives de marché*

Selon les prévisions de Bain et d'Altgamma, le marché du Luxe atteindrait entre 245 et 255 milliards d'euros à fin 2016, soit une augmentation de 3 à 5% en moyenne à taux de change comparables, au cours des trois prochaines années.

La croissance devrait être tirée par :

- les nouveaux pays émergents : selon Bain et Altgamma, outre la Chine, le Moyen-Orient, le Brésil, l'Australie, l'Afrique et l'Inde joueront un rôle clé dans la croissance du marché du Luxe. En Asie, l'Indonésie, la Malaisie, le Vietnam et la Thaïlande offrent de nouveaux relais de croissance ;
- la poursuite du développement des flux touristiques ;
- le développement de nouveaux canaux de distribution tels que le e-commerce ;
- l'accroissement des classes de consommateurs très aisés tels que les particuliers fortunés :
  - selon les prévisions, le nombre de particuliers fortunés devrait croître de 6,5% par an, pour représenter 55 800 milliards de dollars d'ici 2015, essentiellement grâce à l'augmentation de la richesse des particuliers fortunés de la région Asie-Pacifique (Source : Capgemini/RBC 2013 World Wealth Report) ;
- le développement de nouveaux produits et services haut de gamme ;
- la bonne tenue du marché américain.

# *pôle luxe*

Gucci	22
Bottega Veneta	25
Saint Laurent	28
Les autres marques	31

---

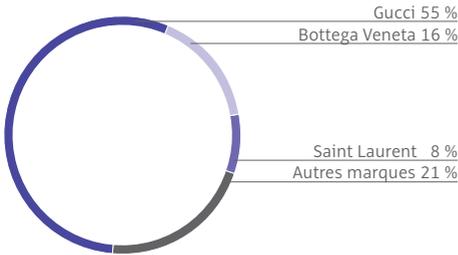
Alexander McQueen	
Balenciaga	
Boucheron	
Brioni	
Christopher Kane	
Girard-Perregaux et JEANRICHARD	
Pomellato et Dodo	
Qeelin	
Sergio Rossi	
Stella McCartney	

## chiffres clés 2013

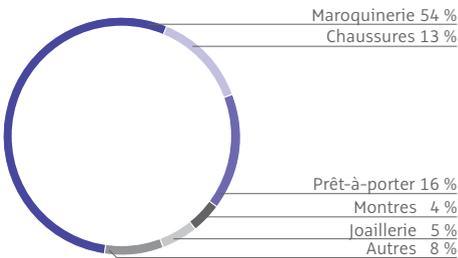
# 6 470 M€

de chiffre d'affaires

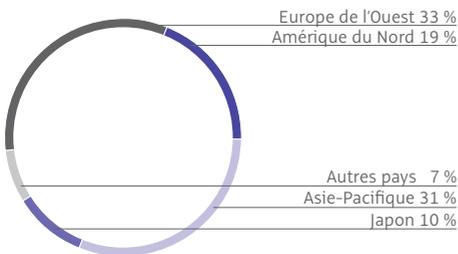
### Répartition par marque



### Répartition par catégorie de produits



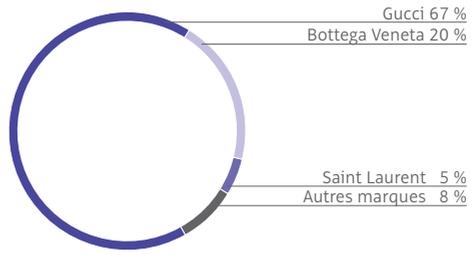
### Répartition par zone géographique



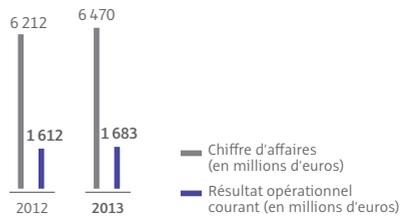
# 1 683 M€

de résultat opérationnel courant

### Répartition par marque



### Évolution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant

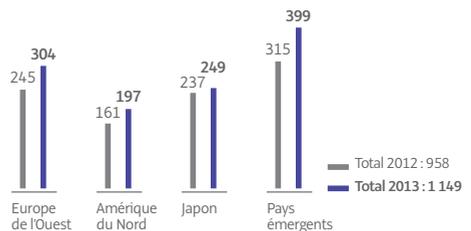


# 19 050

collaborateurs (effectifs moyens)

# 1 149

magasins gérés en propre



# GUCCI

## chiffres clés 2013

3 561 M€

de chiffre d'affaires

1 132 M€

de résultat opérationnel courant

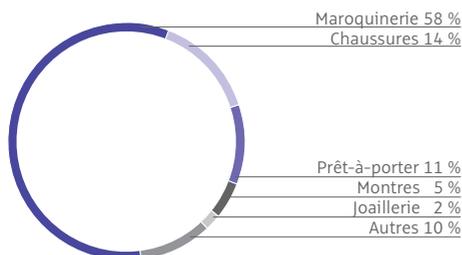
9 415

collaborateurs (effectifs moyens)

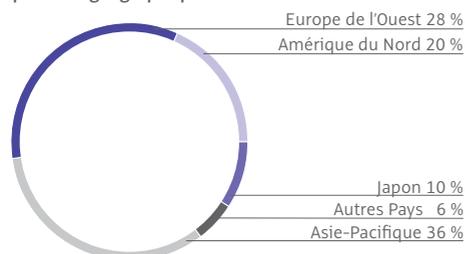
474

magasins gérés en propre

### Répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits



### Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique



## concept commercial

Fondée à Florence, en 1921, Gucci est l'une des marques mondiales leaders dans le secteur du Luxe.

Créée il y a plus de 90 ans par l'artisan florentin Guccio Gucci, la marque fabriquait à l'origine essentiellement des bagages en cuir fait main, avant de proposer d'autres accessoires et articles de maroquinerie. Bien avant l'avènement du marketing, Guccio Gucci avait déjà défini les valeurs qui allaient constituer l'essence de sa marque : la combinaison de la tradition, de la modernité, du savoir-faire artisanal et de l'innovation.

De sa création et jusqu'à la fin des années 1970, Gucci reste fidèle à ses valeurs, et la marque devient l'incarnation du Luxe à l'italienne pour les célébrités du monde entier. Les décennies suivantes sont marquées par l'expansion internationale de la marque, d'abord aux États-Unis, puis au Japon et en Asie. Dans les années 1990, la marque devient ainsi une référence mondiale dans l'univers de la mode.

Depuis la nomination de Frida Giannini en qualité de Directrice de la Création en 2006, la marque a puisé dans ses origines pour recréer la vision de Guccio Gucci et atteindre le juste équilibre entre mode et héritage.

Aujourd'hui, Gucci conçoit, fabrique et distribue des articles de maroquinerie (sacs et bagages) et de petite maroquinerie, des chaussures, du prêt-à-porter, des articles en soie, des montres et des bijoux, pour homme et pour femme. Les lunettes et les parfums sont fabriqués et distribués sous licence par des leaders reconnus de ces secteurs. Les produits Gucci sont exclusivement vendus au travers d'un réseau de 474 magasins gérés en propre (qui représentent 77 % du chiffre d'affaires total de Gucci), d'une boutique en ligne gérée en propre (avec plus de 3 000 articles disponibles), d'un nombre limité de franchisés, de grands magasins et de boutiques spécialisées.

## environnement concurrentiel

Gucci est une des marques de Luxe présentes dans le monde entier, avec Hermès, Chanel et Louis Vuitton. Dans un environnement concurrentiel dynamique, Gucci reste l'une des plus grandes marques de Luxe au monde, tant en termes de chiffre d'affaires que de rentabilité.

## stratégie

Ces dernières années, le secteur du Luxe a connu une forte croissance, malgré un contexte macroéconomique difficile plus récemment. Si les clients abordent le Luxe différemment, selon les pays, la plupart s'attachent à faire leurs achats avec davantage de prudence et de discernement. Ils aspirent à du Luxe plus discret, et sont à la recherche de valeurs authentiques et d'une approche personnalisée à travers une expérience unique de marque.

Au cours des cinq dernières années, l'équipe dirigée par Patrizio di Marco, Président-Directeur Général de Gucci, et Frida Giannini, Directrice de la Création, a anticipé cette transformation de la demande et a continué de faire évoluer la marque vers un positionnement plus luxueux, en mettant l'accent sur des produits plus haut de gamme et à forte valeur ajoutée, qui reflètent l'univers de Gucci : la qualité, la créativité, l'innovation, et le savoir-faire artisanal italien. L'objectif est de conforter Gucci sur le segment moyen et haut de gamme du marché du Luxe, en attirant les consommateurs les plus raffinés et les plus sélectifs, et ce grâce à une offre de produits adaptée et équilibrée, mise en avant par de nombreuses actions portant sur la communication, la distribution et l'expérience en magasins.

Concernant la distribution, un élément clé de la stratégie est de réduire l'importance du canal de distribution indirecte. Ainsi, un plan visant à contrôler le plus largement possible le réseau de magasins, en vue d'harmoniser l'expérience client sur les différents marchés, a été déployé.

Compte tenu de ces éléments, Gucci a pour objectif de maintenir une rentabilité parmi les plus élevées du secteur et une croissance pérenne pour l'ensemble de ses catégories de produits, dans le monde entier, tout en promouvant des normes rigoureuses en matière de responsabilité sociale.

## faits marquants 2013 et perspectives 2014

Gucci a à nouveau démontré en 2013 sa capacité d'innovation et de créativité. Au cours de cette année, Gucci a lancé avec succès de nouveaux produits emblématiques, à l'instar du *Lady Lock* et du *Bamboo Shopper*, de nouveaux sacs à main en cuir sans logo, qui font appel aux codes historiques de la marque (poignée en bambou pour le *Bamboo Shopper*) et marquent une nouvelle étape dans une offre de produits plus sophistiqués. Présentés à l'occasion des collections Automne/Hiver 2013-14, le *Lady Lock* et le *Bamboo Shopper* ont rapidement rejoint le top des ventes de sacs à main, dans la plupart des régions du monde. 2013 est aussi l'année du 60<sup>e</sup> anniversaire du légendaire mocassin à mors de la marque. À cette occasion, Gucci a réinterprété ce grand classique pour homme et pour femme dans des couleurs de saison et des matières de grande qualité, et l'événement a fait l'objet d'une campagne innovante de communication à 360°.

La forte croissance du chiffre d'affaires de l'activité de distribution en propre, dans la plupart des régions, illustre le succès de la stratégie mise en œuvre par Gucci. Cette tendance positive s'observe dans les régions où la stratégie d'élévation de la marque est appliquée depuis plusieurs années, comme aux États-Unis, au Japon et en Europe de l'Ouest. Dans certains pays comme la Chine, cette stratégie encore en cours de déploiement ne se reflète pas favorablement dans l'évolution des ventes à ce jour, mais devrait porter ses fruits à moyen terme.

Durant l'année 2013, l'objectif de la stratégie de distribution de Gucci a été d'accéder à des marchés encore inexploités tels que le Brésil, tout en renforçant sa présence dans certains pays européens clés comme la France. Cette stratégie s'est accompagnée du déploiement d'un ambitieux programme de rénovation, pour permettre aux boutiques de mieux mettre en valeur la gamme de produits Gucci et d'assurer la cohérence de la marque d'une région à l'autre.

Gucci a également poursuivi sa stratégie de rachats de points de vente dans différentes régions. En Amérique du Nord la marque a déjà racheté des points de vente dans nombre de grands magasins, quand de nombreuses opportunités de reprendre le contrôle direct de sa distribution existent encore dans d'autres régions. À ce jour, la stratégie de transformation du réseau de distribution de Gucci a en effet été déployée essentiellement en Amérique du Nord (dans les grands magasins Saks et Holt Renfrew, chez lequel la totalité des espaces de vente a été rachetée cette année).

Pour répondre à l'intérêt croissant des clients pour certaines catégories de produits, de nouveaux magasins dédiés à l'enfant et à l'homme ont ouvert en 2013. Par exemple, Gucci a ouvert en juin son premier *flagship* pour homme en Europe à Milan, dans le quartier historique de Brera. Cette boutique était aussi la première à proposer une collection capsule de pièces faites sur mesure, intitulée «Lapo's Wardrobe». Conçue par la Directrice de la Création Frida Giannini et Lapo Elkann, elle propose une vision contemporaine de la confection classique.

Le respect de l'héritage et des traditions de la marque va de pair avec la volonté de Gucci d'être présent auprès des nouvelles générations de clients. À cet égard, Gucci a en effet réussi à attirer une nouvelle clientèle grâce à l'attention que la marque a portée à Internet ces dix dernières années. Grâce à des canaux digitaux variés et diversifiés, Gucci est aujourd'hui en mesure de toucher un large public – plus de 25 millions de personnes – de manière directe. Actuellement, Gucci est présent en ligne dans 28 pays.

En 2013, Gucci a de nouveau lancé plusieurs produits innovants pour maintenir à la fois sa position de leader en matière de responsabilité sociale, et pour satisfaire l'appétit du consommateur moderne qui apprécie les articles de mode produits de manière éthique et respectueuse de l'environnement. En juillet, Gucci a annoncé avoir développé une méthode innovante de processus de tannage du cuir, permettant de réduire l'impact environnemental.

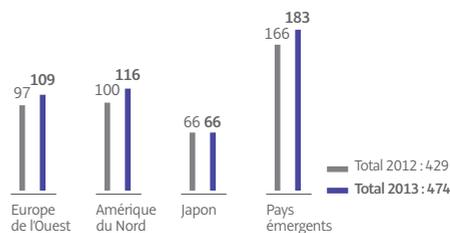
En adéquation avec ses racines italiennes et ses produits traduisant l'excellence du *Made in Italy*, Gucci a finalisé en avril 2013 l'acquisition de Richard Ginori 1735, marque italienne leader dans la vaisselle en porcelaine. L'objectif de cette opération est de relancer à moyen et long terme cette marque florentine historique qui est depuis toujours synonyme de qualité et de savoir-faire artisanal, valeurs qui sont également au cœur du succès de Gucci.

En février, Gucci a lancé une campagne internationale de sensibilisation CHIME FOR CHANGE, visant à lever des fonds en faveur de l'autonomisation des jeunes filles et des femmes. Le 1<sup>er</sup> juin, le concert «THE SOUND OF CHANGE LIVE» donné à Londres a réuni quelques-uns des plus grands artistes et militants les plus connus au monde pour sensibiliser à la condition féminine dans le monde. La vente de billets pour cet événement, qui a attiré plus de 50 000 spectateurs et a été retransmis dans plus de 150 pays, a permis de récolter près de 4 millions de dollars qui serviront à financer quelque 210 projets dans plus de 70 pays.

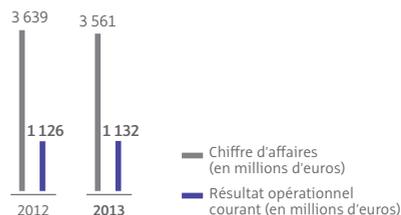
En 2014, l'équipe dirigeante de Gucci a pour ambition de consolider le positionnement unique de la marque pour accroître sa notoriété, soutenir une croissance durable et rentable sur le long terme, accentuer son engagement envers la clientèle, et étoffer encore davantage son offre de produits haut de gamme, grâce à de nouveaux produits et des reprises de produits classiques de la marque.

Enfin, Gucci continuera de renforcer son réseau de distribution grâce à des ouvertures de magasins dans des lieux exclusifs, et d'améliorer sans cesse l'expérience client dans ses boutiques grâce à la poursuite des rénovations de magasins dans des villes clés, ainsi que par la reprise du réseau de vente indirecte en Europe de l'Est et en Asie du Sud-Est.

### Nombre de magasins gérés en propre par zone géographique



### Évolution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant



# BOTTEGA VENETA

## chiffres clés 2013

1 016 M€

de chiffre d'affaires

331 M€

de résultat opérationnel courant

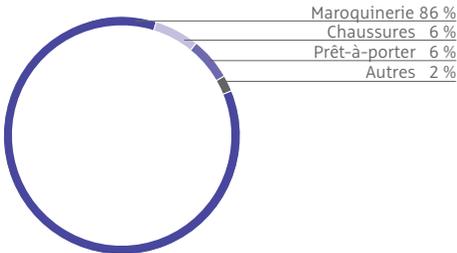
2 891

collaborateurs (effectifs moyens)

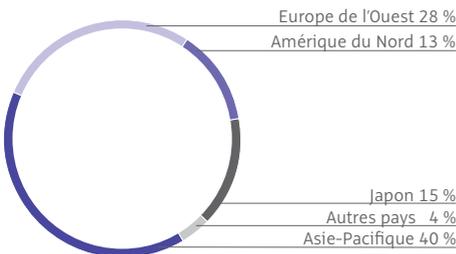
221

magasins gérés en propre

### Répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits



### Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique



## concept commercial

Fondée en 1966 en Italie, dans la région de Vénétie, la Maison Bottega Veneta était à l'origine spécialisée dans les produits de maroquinerie, rendus célèbres par la célèbre technique de l'*intrecciato*. Inventée par les artisans de la marque, cette méthode de tissage permet de renforcer le cuir souple, afin de parvenir à des produits résistants et de très grande qualité. De plus, la marque a été la première à proposer le concept de sac souple (par opposition au sac à main rigide de l'école française), devenant ainsi rapidement réputée et appréciée. À l'origine spécialisée dans la maroquinerie de Luxe, Bottega Veneta est devenue au fil des ans une marque de Luxe d'exception, dédiée à un certain art de vivre, qui a su élargir son offre de produits en respectant les désirs de ses clients, tout en restant fidèle à ses codes esthétiques. Le célèbre slogan de la marque, « Quand vos initiales suffisent », s'applique désormais à différentes gammes de produits de maroquinerie (sacs, petits articles de maroquinerie et ligne complète de bagages), d'articles de prêt-à-porter pour femme et homme, de chaussures, de bijoux, de meubles et d'autres produits.

Au fil des années, la marque s'est associée avec des partenaires stratégiques qui partagent les mêmes valeurs et le même engagement de qualité et de savoir-faire, tels que Poltrona Frau (collection de sièges), KPM (porcelaine), Victor Mayer (bijoux), Girard-Perregaux (montres), Coty Prestige (parfums), Safilo (lunettes) et Rizzoli (livres).

Les produits de la marque sont distribués au sein d'un réseau de magasins gérés en propre ou sous franchise exclusive, de grands magasins et de boutiques spécialisées rigoureusement sélectionnés dans le monde entier. Par ailleurs, les produits Bottega Veneta peuvent également être achetés sur la boutique en ligne présente dans 46 pays.

## environnement concurrentiel

Bottega Veneta est l'une des seules marques italiennes à proposer des produits entièrement faits main réalisés grâce au savoir-faire et à l'expertise de ses artisans en Italie. C'est également l'une des rares marques de Luxe d'exception, dédiée à un certain art de vivre, qui ne transige jamais sur la qualité de ses produits et propose un niveau de service inégalé à ses clients. Bottega Veneta est ainsi positionnée dans le segment le plus haut de gamme et sélectif de l'industrie du Luxe, avec un nombre très limité de concurrents.

## *stratégie*

La stratégie de la marque, sous la Direction artistique de Tomas Maier et sous la direction de son Président-Directeur Général Marco Bizzarri, vise à positionner Bottega Veneta en tant que marque de Luxe, exclusive et dédiée à un certain art de vivre, cette différenciation passant en particulier par le fait d'assurer une grande continuité et cohérence à la marque et à son univers. Historiquement, la Maroquinerie représente le cœur de métier de Bottega Veneta, et ses produits se caractérisent par l'attention apportée aux détails et l'utilisation de matériaux de très grande qualité. Pour séduire une clientèle sophistiquée d'hommes et de femmes, la marque a progressivement intégré à son offre de nouvelles catégories de produits au design intemporel et aux fonctionnalités modernes.

Le caractère exclusif de la marque se reflète dans son réseau de distribution : dans le cadre de son expansion internationale, Bottega Veneta a renforcé sa présence dans les pays émergents, tout en poursuivant ses investissements dans les marchés matures, notamment en Europe, où la marque puise ses origines, sa tradition et son savoir-faire.

En adéquation avec les valeurs de la marque, Bottega Veneta dispose d'un réseau de distribution composé principalement de magasins gérés en propre, et d'une distribution indirecte limitée et sélective.

## *faits marquants 2013 et perspectives 2014*

En 2013, la stratégie de développement international, exécutée avec sélectivité en accord avec le positionnement exclusif de la marque, a permis de réaliser une croissance des ventes dans toutes les zones géographiques (notamment dans les marchés matures qui représentent 56 % du total des ventes), ainsi qu'une progression dans les canaux de vente directe et indirecte, qui représentent respectivement 81 % et 19 % du total des ventes. La maroquinerie reste le cœur de l'activité de la marque, avec 86 % du total des ventes.

Les produits emblématiques de maroquinerie, ainsi que leurs déclinaisons saisonnières, représentent toujours une part majeure des ventes en 2013. Les catégories de produits pour homme ont réalisé une performance exceptionnelle, qui reflète l'effort stratégique de développement de Bottega Veneta sur ce segment.

Suite au lancement réussi de son parfum signature pour femme en 2011, Bottega Veneta a lancé en juin 2013 son premier parfum pour homme, « Bottega Veneta Pour Homme ». Ce lancement est une étape importante pour la marque et lui permet de renforcer sa notoriété.

L'ouverture d'un nouvel atelier à Montebello Vicentino en 2013 constitue une nouvelle avancée pour Bottega Veneta. Ce site, qui comprend un parc de 5,5 hectares et une villa historique, accueille l'école Scuola Della Pelletteria, où de jeunes artisans sont formés et apprennent à maîtriser le savoir-faire exceptionnel de la marque. Ainsi, la société pérennise tradition et savoir-faire pour les années à venir.

En 2013, Bottega Veneta a renforcé son réseau de magasins gérés en propre, en ouvrant de nouveaux magasins sur des emplacements de choix, dans toutes les régions du monde. Ces ouvertures ont été réparties à parts égales entre les pays émergents et les marchés matures (14 en région Asie-Pacifique et 11 en Europe, au Japon et en Amérique). Ainsi fin 2013, la société possède 221 magasins gérés en propre (contre 196 en 2012).

Pour renforcer davantage son positionnement de marque d'exception, Bottega Veneta a ouvert en septembre 2013, à Milan, la première boutique de la marque, pensée selon un concept de « Maison ». Située au 15 de la prestigieuse Via Sant'Andrea, cette « Maison » se distingue par son design et son approche client qui la rendent unique en son genre au sein du réseau de distribution. Venant s'ajouter au flagship historique situé au 5 de la Via Montenapoleone, elle réunit l'ensemble des univers de Bottega Veneta, tout en préservant le caractère intimiste et la très grande qualité de service qui font la réputation de la marque.

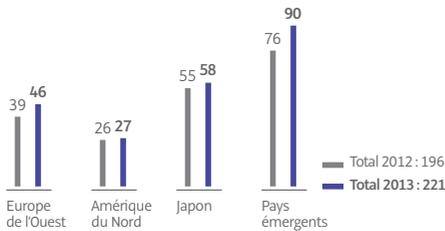
En outre, Bottega Veneta a ouvert en 2013 une boutique-galerie sur Melrose Place, à Los Angeles. Sur une surface d'environ 250 m<sup>2</sup>, cette boutique invite les clients à découvrir la marque par le biais d'une sélection restreinte d'articles présentés dans un décor épuré. Cette ouverture fait partie de la démarche de Bottega Veneta qui consiste à ouvrir des boutiques pensées plus spécialement pour une clientèle ciblée, dans des villes où la marque est déjà présente.

En 2013, Bottega Veneta a fait venir pour la première fois au Japon des artisans de son atelier italien, suite au succès d'un événement similaire organisé en 2012 à la boutique-galerie Yifeng à Shanghai, afin de promouvoir son savoir-faire unique dans l'un de ses principaux marchés matures. Cette démonstration s'est déroulée en mai 2013, à l'occasion de l'événement « Bottega Veneta World Exclusive for Isetan » : pendant deux semaines, la gamme de produits de la marque a fait l'objet, en exclusivité, d'une

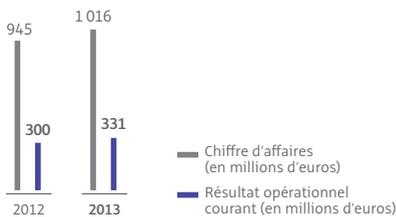
vaste présentation dans les 15 vitrines du *flagship* de la marque, dans le quartier de Shinjuku. Une installation de cette envergure est inédite pour le grand magasin Isetan, comme pour Bottega Veneta.

En 2014, Bottega Veneta continuera à capitaliser sur ses succès et son positionnement en ouvrant de nouvelles boutiques partout dans le monde. La société poursuivra l'extension de son réseau de magasins, notamment en Europe, aux États-Unis et au Japon, ainsi que sur les marchés émergents, afin de renforcer la notoriété de la marque et d'équilibrer sa présence dans toutes les régions du monde. Outre le renforcement du réseau de magasins, la marque renforcera la vente en ligne, en partenariat avec E\_lite (joint-venture créée par Kering et Yoox), afin de proposer la meilleure expérience d'achat possible dans l'univers de la marque.

### Nombre de magasins gérés en propre par zone géographique



### Évolution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant



# SAINT LAURENT PARIS

## chiffres clés 2013

### 557 M€

de chiffre d'affaires

### 77 M€

de résultat opérationnel courant

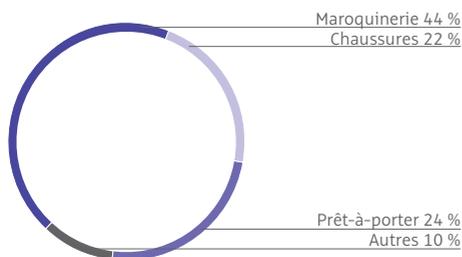
### 1 445

collaborateurs (effectifs moyens)

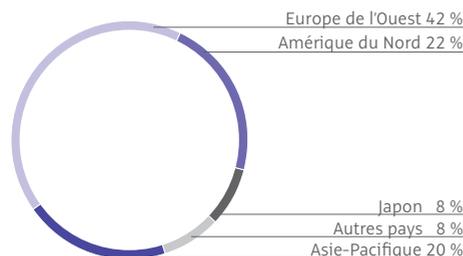
### 115

magasins gérés en propre

### Répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits



### Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique



## concept commercial

Fondée en 1961, Yves Saint Laurent est l'une des plus prestigieuses maisons de mode du XX<sup>e</sup> siècle. Maison de haute couture à l'origine, Yves Saint Laurent a révolutionné la mode moderne en introduisant en 1966 le prêt-à-porter de Luxe, sous le nom de Saint Laurent *Rive Gauche*.

Saint Laurent crée et commercialise une gamme complète d'articles de prêt-à-porter féminin et masculin, de sacs, de chaussures, de petite maroquinerie, de bijoux, d'écharpes, de cravates et de lunettes. La production se répartit entre l'Italie et la France, où l'atelier historique réalise le prêt-à-porter. Par le biais d'accords de licence, la maison produit et distribue également des lunettes en partenariat avec Safilo et des parfums et des cosmétiques en collaboration avec L'Oréal.

En mars 2012, Hedi Slimane est devenu Directeur de la Création et de l'Image de la Maison Yves Saint Laurent, et son arrivée inaugure une nouvelle ère en faisant revivre les idées de jeunesse, liberté et modernité, qui ont inspiré au fondateur le lancement de la ligne de prêt-à-porter Saint Laurent *Rive Gauche* en 1966.

Au 31 décembre 2013, le réseau de magasins Saint Laurent comprend 115 magasins gérés en propre, dont les *flagships* de Paris, Londres, New York, Hong Kong, Shanghai, Pékin et Los Angeles; ces magasins gérés en propre ont réalisé 56 % du chiffre d'affaires de la marque en 2013. La marque est également présente dans les boutiques multimarques et les grands magasins les plus sélectifs au monde.

À fin 2013, Saint Laurent bénéficie d'un très bon équilibre de son chiffre d'affaires, aussi bien en termes de régions, que de catégories de produits. La maroquinerie et les chaussures représentent 66 % de l'activité, et le prêt-à-porter, qui connaît la croissance la plus rapide, affiche une progression de 51 % par rapport à l'année dernière.

## environnement concurrentiel

Depuis sa création, Yves Saint Laurent a considérablement influencé les tendances de la mode et de son époque. Au fil des ans, son fondateur, le couturier Yves Saint Laurent, s'est imposé comme l'un des créateurs majeurs et l'une des personnalités marquantes du XX<sup>e</sup> siècle.

Saint Laurent est en concurrence avec les principales maisons du Luxe français et occupe aujourd'hui une place de premier plan sur les segments du prêt-à-porter, de la mode et de la maroquinerie.

## stratégie

Saint Laurent crée et commercialise un ensemble de produits de Luxe, dont la qualité et la conception, reflètent l'essence même de la marque et son esprit avant-gardiste.

Depuis son arrivée, Hedi Slimane a entièrement redéfini les collections homme et femme et repensé l'offre produit dans son ensemble. Les collections homme et femme ont été repositionnées et ont atteint un équilibre comparable en termes de profondeur de l'offre et d'assortiment de produits. Ce repositionnement s'accompagne d'un rajeunissement du style, en cohérence avec le message d'origine d'Yves Saint Laurent en 1966. Le prêt-à-porter retrouve donc une place essentielle dans l'offre de produits de la marque, pour l'homme et la femme. Parallèlement, Saint Laurent entend poursuivre le développement des autres catégories comme la maroquinerie, les chaussures et autres accessoires.

## faits marquants 2013 et perspectives 2014

Sous la direction de Hedi Slimane et de Francesca Bellettini, nommée Directrice générale en septembre, l'année 2013 a été particulièrement riche pour Saint Laurent, avec un accent mis sur les lancements de nouveaux produits dans l'ensemble des principales catégories.

Durant l'année, les ventes de la marque ont été dynamisées par la croissance extrêmement forte du prêt-à-porter, tant dans les magasins en propre que dans les canaux de vente indirecte. Les accessoires et les chaussures, portés par le succès de nouveaux styles comme le sac à main *Sac de Jour* et les chaussures *Paris*, ont intégré progressivement la nouvelle esthétique de la marque. En 2013, les collections Saint Laurent ont reçu d'excellentes critiques et ont remporté un succès remarqué auprès de la presse et de célébrités internationales.

Cette année a également été marquée par des investissements importants, la marque ayant élargi son réseau de magasins gérés en propre avec des ouvertures ciblées partout dans le monde, aussi bien dans les pays émergents que sur les marchés plus matures. La marque a également procédé à des relocalisations et des rénovations de magasins clés.

En mai 2013, l'ouverture du *flagship* de l'avenue Montaigne à Paris représente une étape importante dans l'évolution de Saint Laurent sous la direction de Hedi Slimane. Située dans l'un des quartiers les plus prestigieux de la ville, cette boutique traduit un choix stratégique pour la Maison Yves Saint Laurent, dont l'histoire est étroitement liée à la ville de Paris. En juin 2013, Saint Laurent – qui possède déjà un magasin sur la 57<sup>e</sup> rue à New York – a ouvert un nouveau magasin à Soho.

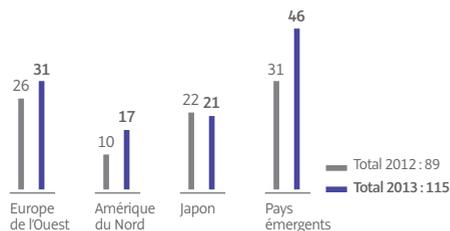
La mise en place du nouveau site *ysl.com*, dont la conception a été revue fin 2012, a également joué un rôle prépondérant. Doté d'un contenu très riche, ce site constitue une plateforme de vente en ligne dynamique ainsi qu'un instrument de la stratégie globale de distribution multicanaux. À partir de juin 2013, *ysl.com* a été ouvert dans 30 pays supplémentaires, et la vente en ligne est désormais disponible dans 60 pays. Par ailleurs, *ysl.com* a migré sur la plateforme Yoox dans le cadre d'E\_lite, la joint-venture créée entre Kering et Yoox en 2012. Par ce biais, Yoox met à la disposition de Saint Laurent une infrastructure dédiée à la gestion de ses opérations, tout en permettant à la marque de continuer à exercer un contrôle exclusif sur l'image, l'assortiment produits, le contenu éditorial et la direction artistique de sa boutique en ligne.

Les initiatives consacrées aux médias sociaux ont rencontré un très vif succès, les plateformes sociales étant pleinement intégrées dans les pratiques et les stratégies de communication globale de la marque. En décembre 2013, Yves Saint Laurent comptait près de 1,8 million de fans sur Facebook et se plaçait comme une des marques de Luxe les plus populaires sur Twitter où elle était suivie par plus de 1,7 million de personnes.

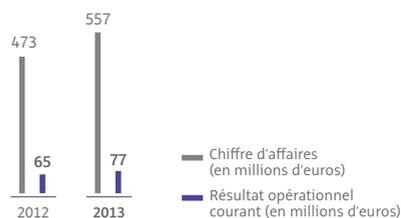
Depuis ses débuts, la maison entretient d'étroites relations avec les icônes du rock. Fidèle à cette tradition, Saint Laurent attache une importance toute particulière à l'interaction entre la musique, l'art et la mode, et les collaborations entre ces trois univers se font naturellement. En mars 2013, Saint Laurent a dévoilé le Music Project, une campagne publicitaire dont les égéries – des rock stars, des artistes, tels que Courtney Love et Daft Punk, et des musiciens de légende tels que Chuck Berry – portent des pièces emblématiques et intemporelles Saint Laurent. Ces initiatives façonnent l'univers complet de la marque Saint Laurent et leur résonance commerciale positive se ressent aussi bien dans les défilés que dans la presse spécialisée, contribuant ainsi à accroître la notoriété de la marque dans le monde entier.

En termes de distribution, la société poursuit l'ambitieux programme de développement de son réseau mondial, initié en 2012 en s'appuyant sur son nouveau concept de boutique. En 2014 et dans les années à venir, Saint Laurent entend renforcer sa présence sur les marchés émergents, tels que le Moyen-Orient, la Chine ou l'Asie du Sud-Est, mais également poursuivre son développement aux États-Unis, au Japon et en Europe, avec des ouvertures programmées dans des villes clés internationales. Plusieurs magasins existants seront par ailleurs réaménagés au nouveau format.

### Nombre de magasins gérés en propre par zone géographique



### Évolution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant



# les autres marques

- Alexander McQueen
- Balenciaga
- Boucheron
- Brioni
- Christopher Kane
- Girard-Perregaux et JEANRICHARD
- Pomellato et Dodo
- Qeelin
- Sergio Rossi
- Stella McCartney

## chiffres clés 2013

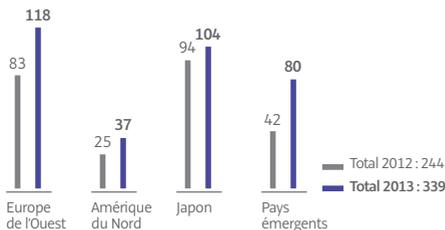
1 337 M€  
de chiffre d'affaires

144 M€  
de résultat opérationnel courant

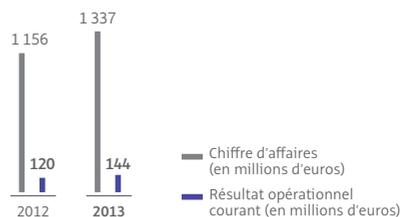
5 299  
collaborateurs (effectifs moyens)

339  
magasins gérés en propre

Nombre de magasins gérés en propre par zone géographique



Évolution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant



# ALEXANDER MCQUEEN

Fondée en 1992 par Lee Alexander McQueen, la marque a rapidement acquis une grande renommée pour son design conceptuel et son identité forte, qui l'ont amenée à conclure un partenariat avec Kering en 2001. Kering détient entièrement la marque depuis le décès de Lee Alexander McQueen en 2010.

Sous la Direction de Jonathan Akeroyd, Président-Directeur Général, et de Sarah Burton, Directrice de la Création depuis 2010, la Maison Alexander McQueen, réputée pour sa très grande créativité, s'est fortement développée à l'international ces dix dernières années au travers des canaux de vente en propre et aux tiers, la vente aux tiers représentant un facteur clé de croissance. Ces dernières années, les ouvertures de magasins en propre se sont par ailleurs multipliées, permettant ainsi à la marque de renforcer sa position dans l'univers du Luxe.

Alexander McQueen compte actuellement un réseau de 24 magasins gérés en propre dans le monde entier. Cette année, cinq nouveaux magasins ont été ouverts à Tokyo, Dallas, Shanghai, Hong Kong et San Francisco. En septembre 2013, la marque a également relocalisé son *flagship* de New York sur Madison avenue. Celui de Londres a été rénové pour accueillir le nouveau concept de magasin qui témoigne d'un positionnement plus luxueux de la marque. Toutes les collections sont également disponibles à la vente en ligne, dans la plupart des pays, sur la plateforme issue de la joint-venture entre Kering et Yoox.

Par ailleurs, la marque est distribuée par plus de 450 points de vente aux tiers, dans plus de 50 pays. Alexander McQueen a acquis une solide réputation chez ses principaux partenaires Saks et Neiman Marcus aux États-Unis, Harrods et Selfridges au Royaume-Uni et Lane Crawford en Asie. Ces dernières années, la marque a ainsi pu ouvrir de nombreux *corners* pour renforcer son image et développer son activité.

Les 10 boutiques franchisées, qui sont concentrées pour la plupart au Moyen-Orient et en Europe de l'Est, constituent une part importante du réseau de distribution.

Le prêt-à-porter et la maroquinerie pour femme constituent les principales catégories de produits de la marque, avec par ailleurs d'importantes opportunités de développement dans de nombreux autres domaines. Les articles en soie et les vêtements pour homme ont connu une forte expansion ces dernières années et deux boutiques pour homme ont ouvert en 2012 pour soutenir la progression de ces produits. Un accord de licence avec Safilo pour les lunettes et un accord de licence conclu en 2013 avec Procter & Gamble pour les parfums offrent également à la marque un important socle de croissance pour les années futures.

Alexander McQueen a également fait renaître avec succès McQ, marque créée dans le cadre d'un accord de licence en 2006 et relancée à travers une exploitation directe en 2011. McQ, qui est rapidement devenu un acteur reconnu du marché des marques contemporaines, représente désormais une part importante de l'activité d'Alexander McQueen.

McQ est une marque distribuée à une plus grande échelle et l'essentiel de ses ventes à l'international est réalisé, *via* une distribution aux tiers, au travers de plus de 500 points de vente. Avec neuf ouvertures en 2013, notamment à Shanghai, Pékin et Séoul, la marque dispose d'un réseau de franchises qui représente une part importante de son activité et compte à présent 11 boutiques principalement situées en Asie et au Moyen-Orient. En 2012, pour soutenir le positionnement de la marque, McQ a ouvert son premier *flagship*, géré en propre, à Londres, sur Dover Street.

Grâce au développement de McQ, Alexander McQueen pourra accentuer sa pénétration sur le marché des marques contemporaines en pleine expansion, tout en préservant le caractère exclusif de la marque.

En 2014, les deux marques poursuivront leur expansion en privilégiant le développement produit, notamment les accessoires. Des ouvertures de magasins gérés en propre sont également prévues pour Alexander McQueen. Les initiatives marketing seront également renforcées pour profiter de cette dynamique et accroître la notoriété de la marque, suite à l'immense succès rencontré par son exposition intitulée « *Savage Beauty* », présentée au Metropolitan Museum à New York et qui sera visible à Londres en 2015.

# BALENCIAGA

Créée en 1919 par Cristóbal Balenciaga et établie à Paris en 1936, la Maison Balenciaga a joué un rôle majeur dans la définition de toutes les grandes tendances de la mode entre les années 1930 et 1960. Reconnu pour la maîtrise des techniques et des coupes, ainsi que pour son innovation constante dans les tissus, Balenciaga s'est créé une place à part dans l'industrie et le monde de la mode.

Dans les années 1990 et au début des années 2000, la marque a entamé une renaissance, avec l'élargissement de l'univers Balenciaga à de nouveaux produits, notamment grâce au lancement de sacs à main emblématiques, et le développement de nouvelles gammes de chaussures et d'accessoires, tout en consolidant sa catégorie phare du prêt-à-porter. La marque a également connu une expansion significative de son réseau de distribution, qui a contribué à l'accroissement de sa notoriété dans le monde entier. Ainsi, la marque Balenciaga est à présent aussi bien distribuée dans ses magasins gérés en propre, que dans des boutiques franchisées et des grands magasins multimarques, ainsi qu'en ligne.

En proposant des collections de prêt-à-porter intégrant de nombreuses références à l'histoire et l'héritage de la marque, Balenciaga a su élargir sa clientèle en matière de prêt-à-porter féminin et masculin, et toucher un nouveau public avec ses collections de sacs et de chaussures. De nouvelles pièces emblématiques, et des gammes de prix plus larges, ont contribué au succès de Balenciaga.

En parfumerie, dans le cadre d'un accord de licence avec Coty, la marque a lancé avec succès plusieurs parfums, tels que *Balenciaga Paris*, *L'Essence* et *Florobotanica*. Plus récemment, elle a conclu un accord de licence avec Marcolin pour le développement de lunettes, la première collection très prometteuse a ainsi été lancée fin 2013.

Alexander Wang – nommé Directeur de la Création de Balenciaga en décembre 2012 – a su s'approprier l'héritage de la Maison de couture, en y apportant son talent et sa vision cosmopolite.

En matière de distribution, et sous l'impulsion d'Isabelle Guichot, Président-Directeur Général, l'accent a été mis sur le développement du réseau de magasins gérés en propre. Balenciaga possède aujourd'hui un réseau de 81 boutiques, implantées aussi bien dans les pays matures (Europe de l'Ouest, États-Unis et Japon) qu'en Asie (Grande Chine et Corée du Sud). En outre, la boutique de vente en ligne est maintenant accessible dans 91 pays et est hébergée depuis mai 2013 sur la plateforme E\_lite, joint-venture créée par Kering et Yoox.

L'année 2013 a constitué une étape importante dans la stratégie de distribution de Balenciaga, avec la mise en place d'un canal de vente directe en Corée du Sud (avec sept boutiques gérées en propre) et l'ouverture en novembre de deux nouveaux *flagships* (l'un pour femme et l'autre pour homme) dans le quartier de Soho à New York. La gamme complète des produits Balenciaga est présentée dans le nouveau concept de magasins créé par Alexander Wang.

Balenciaga a également continué de conforter sa position en Chine continentale, avec l'ouverture nette de deux boutiques qui viennent s'ajouter aux 12 boutiques déjà existantes. Durant l'année, la marque a élargi sa présence dans les grands magasins haut de gamme, avec l'ouverture de trois points de vente à Paris, Londres et Tokyo.

En 2014, la marque poursuivra son développement grâce à l'impulsion donnée par les nouveaux lancement de produits, et accentuera le déploiement de son nouveau concept de boutiques dans le monde. Les accords de franchise et de distribution sélective contribueront toujours fortement à l'activité, mais le développement de la vente en ligne et de la vente en propre restera la priorité pour la marque en 2014 et dans les années à venir, avec de nouvelles ouvertures de magasins prévues dans des emplacements stratégiques à la fois sur les marchés matures et en Asie.

# BOUCHERON

PARIS

Fondée à Paris en 1858 par Frédéric Boucheron, dont les descendants directs se sont succédé pendant quatre générations, la Maison Boucheron a rapidement acquis une grande renommée pour son expertise en pierres précieuses et sa maîtrise dans l'art de la création de bijoux et de montres. Boucheron fut le premier joaillier à s'installer sur la place Vendôme, en 1893. Depuis plus de 150 ans, Boucheron incarne l'excellence en bijouterie, en haute joaillerie et en horlogerie.

Aujourd'hui, Boucheron crée et distribue des pièces de joaillerie (bijoux, joaillerie et haute-joaillerie) et des montres dans le monde entier à travers 37 magasins gérés en propre, tels que le *flagship* de la Place Vendôme, des boutiques franchisées, des grands magasins et des boutiques multimarques exclusives.

L'année 2013 a été marquée par le lancement d'un nouveau concept de boutique qui reflète les valeurs d'excellence et de savoir-faire à la française de la Maison Boucheron. À fin 2013, ce nouveau concept a été déployé dans le cadre de la rénovation de dix boutiques. La boutique du Faubourg Saint-Honoré à Paris et le point de vente chez Harrods à Londres ont été les premiers à dévoiler la nouvelle image de la Maison.

Suite à l'ouverture en 2012 du premier magasin géré en propre à Hong Kong, Boucheron a élargi son réseau dans la région Asie-Pacifique en 2013 avec l'ouverture d'un deuxième magasin géré en propre à Hong Kong et la rénovation de la boutique à Taipei. Par ailleurs, deux nouvelles boutiques franchisées ont ouvert à Shanghai et à Abou Dhabi. La récente implantation d'un bureau Boucheron et d'une équipe locale à Hong Kong a également renforcé la présence de la Maison dans cette région stratégique.

Après avoir relancé des collections de bijoux emblématiques comme *Quatre* et *Serpent Bohème*, Boucheron a connu en 2013 une forte croissance. La deuxième collection de haute joaillerie conçue par Claire Choisey a rencontré un grand succès dans la presse et auprès des clients, et représente pour la Maison un formidable socle de développement pour les années à venir. En 2013, afin d'accroître la notoriété de la marque à l'étranger, Boucheron a renforcé sa présence dans le monde du Luxe et sur la scène culturelle, en soutenant les expositions de deux grands artistes japonais, Makoto Azuma and Hiroshi Sugimoto.

En 2014 et dans les années à venir, Boucheron continuera d'étoffer son réseau de distribution dans le monde. La présentation des collections à l'occasion de l'édition 2014 de la très prestigieuse *Biennale des Antiquaires* à Paris devrait également permettre à Boucheron de conforter sa position parmi les plus grands joailliers du monde.

# Brioni

Brioni a été fondée en 1945 par deux représentants de l'excellence italienne Nazareno Fonticoli, un tailleur des Abruzzes, et Gaetano Savini, un entrepreneur, qui avait pour vision de créer une nouvelle référence dans l'univers du sur-mesure. Brioni a rapidement incarné l'esprit de la *Dolce Vita* et est devenu le premier ambassadeur du prêt-à-porter masculin italien dans le monde. Au fil des ans, Brioni a acquis une renommée internationale, devenant l'un des tailleurs pour homme les plus réputés au monde et le symbole de l'élégance italienne, classique et intemporelle. À titre d'exemple, en 2011, le Luxury Institute de New York a désigné Brioni comme la marque de Luxe masculine la plus prestigieuse de l'année aux États-Unis, une consécration déjà obtenue en 2007.

En janvier 2012, Brioni a rejoint le groupe Kering, et en juillet de la même année, Brendan Mullane est devenu Directeur de la Création. Cette nomination répond à la volonté de renforcer la croissance de l'entreprise et de réaffirmer sa place de leader incontesté de la confection haut de gamme masculine. Au-delà de sa ligne de costumes, l'offre de produits de Brioni couvre aujourd'hui l'ensemble des catégories de l'habillement pour homme, avec le prêt-à-porter, la maroquinerie et les chaussures, ainsi que d'autres accessoires tels que les lunettes, lancées en 2012.

Aujourd'hui, sous la Direction de son Président-Directeur Général Francesco Pesci, la Maison Brioni est renommée autant pour ses produits emblématiques et reconnaissables, que pour sa promesse du « *Made in Brioni* » qui va au-delà du « *Made in Italy* ». La majorité de la production est soigneusement confectionnée dans les ateliers de Brioni à Penne (dans les Abruzzes), où les artisans de la marque mettent en œuvre une combinaison de savoir-faire uniques :

- l'art du sur-mesure : une grande tradition perpétuée à la fois par les grands maîtres tailleurs hautement qualifiés et l'école de couture créée par la marque pour transmettre son savoir-faire ;
- une approche personnalisée : le vêtement Brioni doit faire partie intégrante de la personnalité et du style de celui qui le porte. C'est pourquoi l'expertise toute spécifique de Brioni est appliquée tant au sur-mesure qu'au prêt-à-porter, offrant au client le plus haut niveau de personnalisation ;
- une utilisation audacieuse des couleurs pour se démarquer de l'ordinaire. Brioni est la seule marque vestimentaire à avoir travaillé sur les couleurs à une époque où les codes britanniques imposaient les tons conventionnels de gris, de bleu et de noir.

Bien que la vente aux tiers constitue encore un canal de distribution important, Brioni a développé ces dernières années un réseau de vente en propre à travers l'ouverture de nouveaux magasins et le rachat de magasins franchisés.

À fin 2013, Brioni possède 45 magasins gérés en propre, situés principalement en Europe de l'Ouest, en Amérique du Nord et au Japon. Au cours de l'année, Brioni a étoffé son réseau de distribution, en Amérique du Nord, en Asie et en Europe de l'Ouest, avec 10 ouvertures nettes, trois aux États-Unis (Chicago, Costa Mesa et Palm Beach), deux en Europe de l'Ouest (Vienne et Francfort), et cinq rachats de magasins franchisés en Chine continentale. L'objectif de Brioni pour 2014, ainsi qu'à moyen et long terme, est de continuer à étendre son réseau de distribution et de renforcer sa présence en Asie et sur les autres marchés émergents.

## C H R I S T O P H E R   K A N E

Créée en 2006 par le designer du même nom, la marque Christopher Kane est aujourd'hui très largement reconnue pour avoir donné un nouveau souffle à la mode britannique, avec le style novateur de son prêt-à-porter. Après l'obtention de son Master of Arts (MA) en design de mode au Central Saint Martin's College, Christopher Kane réalise son ambition de lancer sa propre marque, en collaboration avec sa sœur aînée, Tammy Kane.

Aujourd'hui, avec des collections imprégnées d'une esthétique, d'une attitude et d'un esprit immédiatement reconnaissables, la marque conçoit des articles de prêt-à-porter haut de gamme, pour femme et pour homme.

En janvier 2013, Kering a annoncé l'achat d'une participation de 51 % dans la société, et en septembre, Christopher Kane et Kering ont annoncé la nomination d'Alexandre de Brette en tant que Directeur Général de la marque. Ces annonces s'inscrivent dans le cadre de la stratégie globale d'expansion de la marque. Enfin, en décembre, Christopher Kane s'est vu décerner le prestigieux prix

« 2013 Womenswear Designer of the Year » par le British Fashion Council (BFC). Cette récompense, attribuée à un créateur qui apporte une contribution fondamentale à la mode féminine, vient couronner une année de succès pour cette marque londonienne. La notoriété accrue de la marque a entraîné en 2013 une croissance forte de toutes les catégories de produits dans le canal de vente indirecte.

À ce jour, les collections Christopher Kane sont proposées dans plus de 30 pays, à travers un réseau de distribution comptant plus de 150 points de vente. D'abord dédiée au prêt-à-porter féminin, la marque a intégré la mode masculine au printemps 2011. La société produit également des chaussures pour compléter ses collections, et étoffera son offre au cours des prochaines années.

En 2014, la marque ouvrira son premier *flagship* sur Mount Street, dans le quartier de Mayfair, à Londres. Une nouvelle année de croissance prévue dans le canal de vente aux tiers est attendue, dynamisée par le lancement de la première collection de maroquinerie.

**GP**  
**GIRARD-PERREGAUX**

**JR**  
**JEANRICHARD**  
1681

Basé à La-Chaux-de-Fonds, Girard-Perregaux est une manufacture de haute horlogerie suisse, dont les activités remontent à 1791. L'histoire de la marque est jalonnée de créations horlogères alliant technique innovante et design pointu dans la lignée du célèbre *Tourbillon sous Trois Ponts d'Or*, présenté par Constant Girard-Perregaux en 1889 lors de l'Exposition universelle de Paris, où il a reçu la médaille d'or.

Dévoué à la création de haute horlogerie d'exception, Girard-Perregaux est l'un des seuls fabricants de montres à associer sous le même toit tous les métiers pour concevoir et fabriquer ses pièces, y compris les mouvements.

Depuis que Kering est devenu en 2011 l'actionnaire majoritaire du groupe Sowind, propriétaire de Girard-Perregaux, la marque a mis en œuvre une nouvelle stratégie visant à concilier son histoire très riche et son développement futur. Les collections ont été repensées et le lancement en 2013 de deux nouveaux concepts, *Hawk* et *Traveller*, a pour objectif de renforcer la position de Girard-Perregaux sur les marchés occidentaux et au Moyen-Orient. Le nouveau mouvement haut de gamme, « Échappement Constant », a en outre été unanimement salué lors de sa présentation au Salon Mondial de l'Horlogerie et de la Bijouterie Baselworld 2013. Fruit de plus de huit années de recherche et développement, ce concept révolutionnaire a été récompensé au *Grand Prix d'Horlogerie de Genève* par l'Aiguille d'or, la distinction la plus prestigieuse de l'industrie horlogère.

Principalement distribué à travers les canaux de vente aux tiers, Girard-Perregaux est présent dans plus de 70 pays, dans plus de 450 points de vente, au travers de grands magasins prestigieux et de boutiques spécialisées. La marque est également proposée dans 17 magasins monomarque (16 franchisés et un magasin géré en propre) en Asie, en Europe et aux États-Unis. De nouveaux partenariats de distribution ont été conclus pour soutenir la croissance future de la marque en Amérique du Sud, en Europe et au Moyen-Orient.

Basée également à La-Chaux-de-Fonds, la marque JEANRICHARD a été inspirée par Daniel JEANRICHARD, pionnier de l'horlogerie dans le Jura suisse au XVII<sup>e</sup> siècle et inventeur de plusieurs machines et outils qui, encore aujourd'hui, demeurent indispensables à la fabrication des montres. Cet esprit pionnier et visionnaire, cultivé depuis toujours par ses successeurs, constitue l'essence même de JEANRICHARD.

En 2012, JEANRICHARD a dévoilé sa nouvelle identité et sa nouvelle stratégie de communication axée sur quatre thématiques : la tradition horlogère, la terre, l'eau et l'air. À cette occasion, le positionnement global de JEANRICHARD a été revu, dans l'optique de mieux ancrer la marque parmi les leaders du Luxe accessible. La collection – basée sur une construction de boîte multi-parties (le châssis) commune aux quatre lignes de produits – incarne les quatre thématiques de la marque, avec la « 1681 » (réinterprétation contemporaine d'une ligne traditionnelle, qui utilise son propre mouvement JR1000 à remontage automatique, créé en 2004 et entièrement conçu et fabriqué dans ses ateliers), la « Terrascope », la « Aquascope » et la « Aeroscope ». Dans le cadre de ses actions de communication, la marque illustre chacune de ces thématiques en s'appuyant sur le récit de personnes qui ont su se laisser guider par leurs passions pour accomplir des choses extraordinaires.

Aujourd'hui, les collections JEANRICHARD sont proposées dans le monde dans 150 points de vente comprenant des distributeurs indépendants et des chaînes horlogères haut de gamme. La marque est majoritairement présente en Amérique du Nord et en Amérique du Sud. Elle devrait poursuivre le déploiement de son réseau de distribution en 2014, notamment en Europe et en Asie, où la marque est déjà bien implantée en Grande Chine. Son objectif est d'atteindre 250 à 300 points de vente dans le monde.

Outre les marques Girard-Perregaux et JEANRICHARD, le groupe de haute horlogerie Sowind possède une manufacture horlogère qui conçoit et produit une offre complète de mouvements haut de gamme et de montres mécaniques destinés à ses deux marques et à des tiers, dont certaines marques du groupe Kering telles que Gucci, Bottega Veneta et Boucheron.




Synonyme de créativité et de personnalité sur la scène internationale de la bijouterie, Pomellato a été créé à Milan en 1967 grâce à l'intuition de son fondateur, Pino Rabolini, qui fut le premier à introduire la notion de prêt-à-porter dans le monde de la joaillerie, donnant ainsi à la marque une identité forte et distinctive. Pomellato s'est ensuite développé sur le marché italien puis dans le reste du monde.

Les créations Pomellato sont immédiatement reconnaissables et ont su créer au fil du temps un style cohérent et emblématique, qui se manifeste par la taille et le sertissage des pierres, ainsi que par les associations de pierres colorées. Les bijoux sont élaborés par les mains expertes d'orfèvres qui savent transformer l'esprit de la marque en produits d'exception.

Créée en 1995, Dodo constitue une gamme de bijoux, qui au-delà de leur caractère décoratif, visent à communiquer un message. Unisexes et multi-générationnelle, Dodo devient une marque autonome en 2001.

Pour célébrer son 40<sup>e</sup> anniversaire en 2007, Pomellato débute dans la joaillerie haut de gamme avec la collection *Pom Pom*. Chaque bague est créée à partir de pierres uniques, qu'il s'agisse de leur rareté, de leur taille ou de leur forme, pour devenir un bijou sophistiqué et contemporain, dont la valeur réside dans le mariage entre tradition et anticonformisme.

La ligne Pomellato 67 fait ses débuts en 2012 en réinterprétant l'esprit rock et transgressif de la fin des années 1960, avec une collection surprenante qui transpose en argent massif les codes de la Maison.

En 2013, Pomellato crée *Rouge Passion*, une collection capsule en hommage à la sensualité féminine. Trois pierres de synthèse d'un rouge intense, recouvertes de nacre, incarnent la philosophie du prêt-à-porter et l'esprit d'innovation de Pomellato.

À fin 2013, le groupe Pomellato (qui comprend les marques Pomellato et Dodo) compte 590 collaborateurs, dont 100 orfèvres hautement qualifiés qui travaillent au siège de la Maison à Milan. Aujourd'hui, Pomellato figure ainsi indiscutablement parmi les plus grands acteurs européens de la joaillerie.

Grâce à un programme soutenu d'ouvertures de magasins monomarque, Pomellato et Dodo sont actuellement représentés dans les principales capitales d'Europe, du Moyen-Orient, d'Asie et des États-Unis. À fin 2013, leur réseau de distribution compte 55 boutiques gérées en propre (35 sous la marque Pomellato et 20 sous la marque Dodo) et 30 boutiques franchisées (18 sous la marque Pomellato et 12 sous la marque Dodo).

Le groupe Pomellato dispose également d'un réseau de distribution sélectif de vente indirecte, avec plus de 600 revendeurs dans le monde.

En 2014, il prévoit d'ouvrir plusieurs boutiques gérées en propre, en Europe et en Asie-Pacifique.

Le groupe projette également de faire son entrée sur le marché de l'horlogerie féminine avec deux collections distinctes, l'une pour Pomellato 67 et l'autre pour Dodo.

# qeelin

Fondée en 2004 par Dennis Chan, Directeur de la Création, et Guillaume Brochard, entrepreneur français, Qeelin puise son inspiration dans une culture chinoise millénaire. La marque réinterprète les symboles hérités des mythes et des superstitions chinois dans des pièces de joaillerie contemporaine. Les créations de Qeelin sont intemporelles, évocatrices et modernes.

Depuis sa création, Qeelin incarne une alliance unique entre tradition et modernité, en mêlant l'essence mythique de l'héritage culturel chinois à l'excellence du savoir-faire français.

Le nom de la marque reflète cette identité, faisant référence au « Qilin », animal mythique chinois, symbole d'amour, de compréhension et de protection. La collection emblématique de la marque, nommée *Wulu*, revisite le symbole légendaire chinois de la calebasse, riche de significations et associée à d'heureux présages. Qeelin est également connue pour sa collection *Bo Bo*, qui met en scène le héros national chinois, un panda en diamants ludique et articulé.

L'acquisition de Qeelin par le groupe Kering en décembre 2012 a permis à la marque d'accélérer son développement, grâce notamment à des investissements marketing accrus. Qeelin a ainsi pu lancer sa première campagne publicitaire en Grande Chine au 4<sup>e</sup> trimestre 2013 pour accroître sa notoriété. La marque a également continué d'élargir son réseau mondial de distribution, avec l'ouverture de cinq nouvelles boutiques en 2013 à Hong Kong et Shanghai. Qeelin compte ainsi 19 boutiques à fin 2013 (11 boutiques gérées en propre et 8 boutiques franchisées). L'expansion du réseau a été soutenue par une offre élargie de bijoux plus accessibles, marquée par le lancement réussi de la *Petite collection* en mai 2013, ainsi que par le lancement prometteur de la nouvelle collection de haute joaillerie *King & Queen* en octobre.

L'expansion du réseau de distribution de la marque se poursuivra en 2014.

# sergio rossi

Depuis sa création à la fin des années 1960, en Italie, Sergio Rossi est devenue une référence mondiale dans le secteur de la chaussure féminine de Luxe. Synonyme de classe et d'élégance intemporelle, la marque a toujours été reconnue pour son alliance de créativité et de savoir-faire technique.

Aujourd'hui, sous la Direction de son Président-Directeur Général – Christophe Mèlard – et de son Directeur de la Création – Angelo Ruggeri, la marque continue de créer des modèles emblématiques, à la signature reconnaissable.

La marque possède des ateliers à San Mauro Pascoli, en Émilie-Romagne, au cœur de l'Italie artisanale. Elle y perpétue une tradition de savoir-faire tout en restant ancrée dans la modernité. La collection capsule, récemment créée en hommage à la célèbre designer italienne Gabrielle Crespi en est l'illustration, et elle inspirera également la collection Printemps-Été 2014. Outre son produit phare, la chaussure pour femme, Sergio Rossi a étoffé sa ligne de chaussures pour homme et, plus récemment, a lancé une gamme d'accessoires qui comprend notamment des sacs à main.

Portée à l'origine par un réseau de vente indirecte principalement implanté en Italie, la marque Sergio Rossi a connu au fil des ans un développement mondial. Les chaussures et accessoires Sergio Rossi sont aujourd'hui distribués tant dans des magasins gérés en propre et dans des boutiques franchisées, que dans des grands magasins et magasins spécialisés. De plus, grâce à la collaboration mise en place avec Yoox, la boutique en ligne Sergio Rossi est désormais disponible dans tous les pays clés.

À fin 2013, Sergio Rossi possède 53 magasins gérés en propre, principalement au Japon, en Europe et en Grande Chine. En 2013, Sergio Rossi a ouvert une nouvelle boutique gérée en propre à Hong Kong afin de renforcer sa présence en Asie, ainsi qu'un magasin géré en propre à Las Vegas. Le nouveau concept de magasin, lancé en 2010 dans le *flagship* de Rome, a été depuis lors déployé mondialement dans plus de 30 boutiques dans le cadre du vaste programme de rénovation du réseau.

En 2014, Sergio Rossi s'attachera à renforcer la croissance à travers son réseau de vente en propre, en particulier sur les marchés émergents, tout en continuant d'élargir son réseau mondial de vente indirecte, notamment par des accords de franchise à long terme et de nouveaux partenariats.

# STELLA MCCARTNEY

Stella McCartney est une marque éponyme de Luxe lancée par la designer en partenariat avec Kering en 2001.

Si le prêt-à-porter féminin reste le cœur de l'offre de Stella McCartney depuis sa création, la marque a élargi avec succès son positionnement au cours de ces dernières années, avec d'autres catégories de produits tels que les chaussures et les sacs à main – notamment l'emblématique sac *Falabella* – et une diversification très prometteuse dans l'Univers Enfant.

La marque s'est également diversifiée grâce à des collaborations réussies, à l'instar de la ligne de vêtements de Sport conçue en partenariat avec Adidas ou de la collection de lingerie avec Bendon. Stella McCartney a aussi développé des lunettes et des parfums dans le cadre de contrats de licence, et a lancé plusieurs collaborations ponctuelles – autant de synergies qui lui ont permis d'accroître sa notoriété et ses ventes.

Portée par de nombreuses convictions, dont le végétarisme, Stella McCartney a fait de la marque un succès en transposant ses valeurs éthiques dans ses collections. Grâce à une présence constante sur la scène de la mode et une forte exposition médiatique, la marque a gagné en notoriété en 2013. Autre fait marquant de l'année, Stella McCartney a été décorée de l'OBE (Ordre de l'empire britannique) par la Reine d'Angleterre en remerciement de ses services envers l'industrie de la mode.

La marque a débuté avec un réseau de vente essentiellement indirecte, qui compte aujourd'hui plus de 650 points de vente répartis dans plus de 50 pays. Elle a très récemment orienté sa stratégie sur l'expansion de son canal de distribution en propre.

Après avoir doublé la taille de son réseau de boutiques gérées en propre en 2012, Stella McCartney a procédé à quatre ouvertures nettes en 2013, principalement sur le marché asiatique (Shanghai, Pékin et Tokyo). Le développement de son réseau, qui compte désormais 25 boutiques au total, reste l'une des principales priorités stratégiques de croissance. L'année 2013 a également été marquée par le lancement de la vente en ligne, grâce à la joint-venture *E\_lite* mise en place par Yoox et Kering, favorisant ainsi la pénétration du marché, tant en termes d'image que de chiffre d'affaires.

Cette année, Stella McCartney a intégré six nouvelles boutiques à son réseau mondial de franchisés, qui regroupe à présent 16 magasins au total et continue de représenter une part importante du réseau de distribution.

En 2014, la marque s'emploiera à consolider son réseau de magasins (notamment les derniers ouverts), à exploiter ses points de vente historiques dans le cadre de la distribution directe comme indirecte, et à développer des synergies fortes entre l'expérience d'achat traditionnelle et celle proposée en ligne.

# présentation du marché mondial du sport & lifestyle

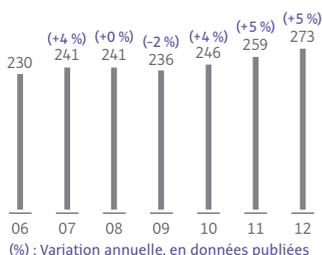
Cette section contient des informations issues du rapport « 2012 Global Sport Market Report » élaboré par NPD, un organisme indépendant, et publié en juin 2013. Le périmètre de cette étude englobe les ventes de chaussures, de vêtements et d'équipements sportifs.

Les données suivantes, y compris les tendances, les tailles de marché et les niveaux de croissance, reposent sur des estimations de NPD. Tous les taux de croissance sont exprimés en données publiées.

## taille, tendances et principaux facteurs de croissance du marché

Selon NPD, le marché mondial du Sport & Lifestyle a enregistré un chiffre d'affaires de 273 milliards d'euros en 2012, en augmentation de 5 % par rapport à 2011. Il s'agit de la troisième année consécutive de croissance positive. Entre 2006 et 2012, le marché du Sport & Lifestyle a connu un taux de croissance annuel moyen de 3 %.

### Évolution du marché mondial du Sport & Lifestyle (2006-2012, en milliards d'euros)



La demande sur le marché du Sport & Lifestyle est portée par quatre facteurs principaux :

- les tendances démographiques et l'accroissement du PIB à l'échelle mondiale ;
- l'augmentation du temps consacré aux loisirs et la sensibilisation accrue des populations aux bienfaits du sport pour la santé ;
- la mondialisation et la convergence des habitudes de consommation, le sport véhiculant des valeurs universelles ;

- l'augmentation du pouvoir d'achat et l'urbanisation dans les pays émergents.

Parallèlement, les acteurs du secteur ont élargi leur offre de produits et ont accru leur présence à l'international portés par :

- **l'innovation** : les acteurs du secteur intègrent à un rythme soutenu de nouvelles technologies et matériaux leur permettant de maintenir leur avantage concurrentiel et de mieux segmenter leur offre ;
- **l'expansion géographique** : les fabricants d'articles de sport cherchent à consolider voire accroître leurs parts de marché dans les pays matures, tout en investissant dans les pays en forte croissance où la pénétration et la notoriété des marques de sport présentent encore un potentiel important ;
- **le développement du réseau de distribution** : bien que la vente indirecte reste le canal de distribution le plus important pour les articles de sport, les acteurs du secteur ont également progressivement étendu leur réseau de magasins gérés en propre.

## environnement concurrentiel

Le marché du Sport & Lifestyle cible un très large public au niveau mondial. PUMA est l'une des marques leader dans le secteur des articles de sport après Nike et Adidas. Outre ces trois groupes, plusieurs acteurs de plus petite taille, souvent spécialisés dans une catégorie bien précise, sont présents sur le marché.

Les « Autres marques » du Pôle Sport & Lifestyle de Kering, Volcom et Electric, se positionnent sur des segments plus ciblés tels que les univers de l'*action sport* et de l'*Outdoor*, et ont pour concurrents des marques comme Quiksilver et Vans.

## catégories de produits

D'après NPD, le secteur mondial des articles de sport se répartit en trois grandes catégories de produits : les chaussures, l'habillement et les équipements (à l'exception des cycles et accessoires de vélo). Les marques Sport & Lifestyle de Kering sont présentes sur ces trois catégories principales.

### Marché mondial du Sport & Lifestyle : répartition par catégorie (2012)

	Valeur du marché (en mds d'euros)	Variation annuelle en données publiées	Poids en 2012
Chaussures	73	+ 7 %	27 %
Habillement	91	+ 6 %	33 %
Équipements	72	+ 4 %	26 %
Cycles et accessoires de vélo	37	+ 2 %	14 %
<b>Total</b>	<b>273</b>	<b>+ 5 %</b>	<b>-</b>

L'étude des tendances du secteur en 2012 montre que toutes les catégories sont en croissance, les catégories chaussures (+ 7 %) et habillement (+ 6 %) présentent les plus fortes progressions. En particulier, les chaussures de running

légères ou techniques, les chaussures de loisirs/décontractées, ainsi que les chaussures de basket haut de gamme ont réalisé de bonnes performances.

En 2012, cinq sports principaux ont représenté presque 50 % du marché Sport & Lifestyle :

Sport	Valeur en 2012 (en mds d'euros)	Variation annuelle en données publiées
Cyclisme	39	+ 2 %
Fitness	29	+ 8 %
Marche/Randonnée	24	+ 5 %
Course à pied	20	+ 10 %
Football	12	+ 8 %

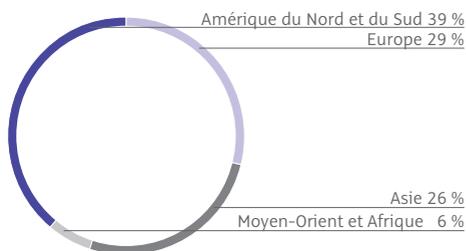
## canaux de distribution

Dans le secteur du Sport & Lifestyle, les produits sont essentiellement distribués via le canal de vente indirecte. Les principaux distributeurs des marques d'articles de sport sont par exemple Foot Locker et Finish Line aux États-Unis; Intersport et Decathlon en Europe. Aux États-Unis, les marques d'action sport et d'Outdoor sont plus spécifiquement distribuées par Pacsun, Zumiez et Tilly's.

Parallèlement, les acteurs du secteur ont de plus en plus tendance à privilégier les canaux de distribution plus contrôlés tels que les magasins gérés en propre, les *corners* et les joint-ventures avec les distributeurs. L'e-commerce gagne en importance, mais ne représente encore qu'une petite fraction du total des ventes.

## zones géographiques

### Marché mondial du Sport & Lifestyle : répartition par zone géographique (2012)



En 2012, les dix premiers pays en termes de chiffre d'affaires mondial étaient les suivants :

RANG 2012	Pays
1	États-Unis
2	Chine
3	Japon
4	Allemagne
5	Brésil
6	France
7	Royaume-Uni
8	Russie
9	Canada
10	Italie

En 2012, dans le secteur du Sport & Lifestyle, l'Amérique du Nord et du Sud était la première région en termes de parts de marché (39 % du marché total, stable par rapport à 2011), suivie par l'Europe (29 %, en baisse d'un point par rapport à 2011, au profit de la zone Moyen-Orient et Afrique).

Dans le classement par pays, les États-Unis représentent de loin le plus grand marché – soit 27 % du marché total du Sport & Lifestyle – suivis par la Chine, qui a devancé pour la première fois le Japon en termes de poids.

En termes de croissance, les ventes en Europe de l'Ouest ont enregistré une progression modeste (+ 2 % en 2012), impactées notamment par les conditions macro-économiques. Les dynamiques sont néanmoins restées contrastées, au sein de la zone, les tendances positives en Europe du Nord (Allemagne et Royaume-Uni) ayant compensé les faiblesses de l'Europe du Sud.

Les marchés émergents ont affiché les taux de croissance les plus élevés, avec un développement rapide des marques internationales. L'Amérique latine arrive en tête (+ 16 %), suivie par l'Europe centrale et l'Europe de l'Est (+ 8 %) ainsi que par le Moyen-Orient et l'Afrique (+ 7 %). Les principaux pays émergents concernés sont le Brésil, l'Afrique du Sud et l'Inde.

## perspectives de marché

À moyen terme, NPD prévoit un taux de croissance annuel moyen de 3 % sur 2013-2016, en ligne avec le taux enregistré entre 2006 et 2012. Le marché du Sport & Lifestyle devrait donc atteindre 308 milliards d'euros d'ici 2016, avec comme hypothèse une croissance positive du PIB mondial. En effet, la croissance de ce marché suit l'évolution des tendances de consommation mondiales.

Les cinq principaux sports, à savoir le cyclisme, le fitness, la marche/randonnée, la course à pied et le football, devraient enregistrer des croissances supérieures à celle de l'ensemble du marché. Par exemple, selon les estimations de NPD, la croissance d'ici à 2016 devrait être en moyenne annuelle de 6 % pour la course à pied, de 4 % pour le football et de 4 % pour le fitness.



# *pôle sport & lifestyle*

PUMA

48

Les autres marques

---

51

Volcom

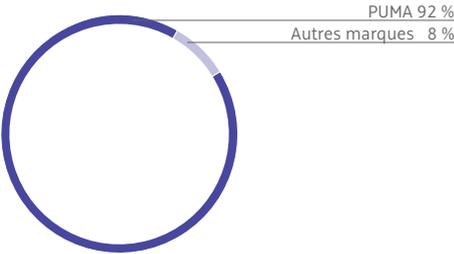
Electric

## chiffres clés 2013

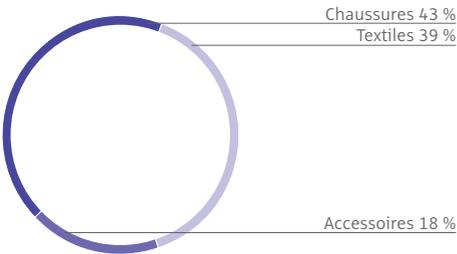
# 3 247 M€

de chiffre d'affaires

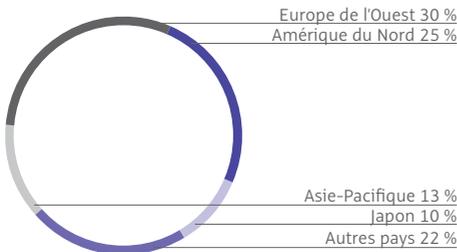
### Répartition par marque



### par catégorie de produits



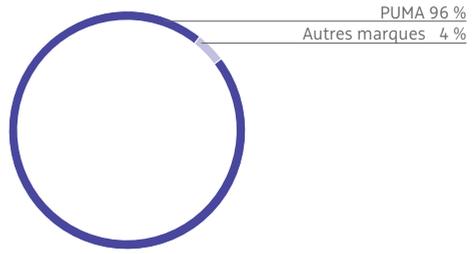
### Répartition par zone géographique



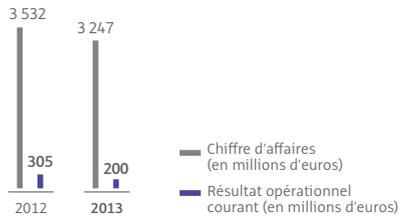
# 200 M€

de résultat opérationnel courant

### Répartition par marque



### Évolution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant





## chiffres clés 2013

# 3 002 M€

de chiffre d'affaires

# 192 M€

de résultat opérationnel courant

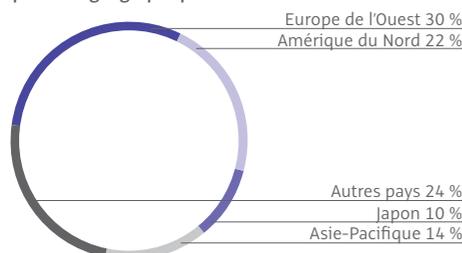
# 10 750

collaborateurs (effectifs moyens)

### Répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits



### Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique



## concept commercial

PUMA est l'une des marques leaders au niveau mondial dans le secteur des articles de sport. Elle conçoit, développe et commercialise des collections de chaussures, d'habillement et d'accessoires de sport depuis plus de 65 ans.

PUMA propose des collections à la fois tournées vers la performance sportive et le Lifestyle, dans des catégories telles que le football, la course à pied, le training/fitness, le golf, et les sports mécaniques. La marque s'engage dans des partenariats avec des marques de créateur renommées telles qu'Alexander McQueen et Mihara Yasuhiro, afin d'introduire des produits au design performant et innovant dans le domaine du sport. Le groupe PUMA détient les marques PUMA, COBRA Golf, Tretorn, Dobotex et Brandon. La société, dont le siège se situe à Herzogenaurach en Allemagne, distribue ses produits dans plus de 120 pays et emploie plus de 10 000 collaborateurs dans le monde.

Fortement engagée dans la préservation de l'environnement et dans le développement durable, la société PUMA a pour ambition de réduire son empreinte environnementale, d'améliorer les conditions sociales et de travail chez ses fournisseurs, et de promouvoir les évolutions positives dans l'industrie.

## environnement concurrentiel

La concurrence reste forte sur le marché des articles de sport. Outre les leaders du secteur, Nike et Adidas, qui poursuivent leurs plans d'expansion, il existe de nombreux autres acteurs aux objectifs de développement ambitieux. Les distributeurs spécialisés ont également commencé à étendre leur offre de produits aux articles de sport avec leurs marques en propre.

La faiblesse de plusieurs devises, notamment celle du yen japonais et des monnaies de certains pays émergents, a impacté la rentabilité en 2013. En outre, bien que les cours des matières premières soient restés relativement stables tout au long de l'année, ils se sont établis depuis plusieurs mois à des niveaux élevés, et l'augmentation des salaires sur les sites de production en Extrême-Orient continue de peser sur les marges.

## stratégie

En 2013, PUMA s'est doté d'une nouvelle plateforme de marque unifiée, qui puise ses origines dans l'identité sportive de la société et redonne une cohérence aux segments Performance et Lifestyle. PUMA a ainsi abandonné sa stratégie qui consistait à poursuivre deux visions distinctes pour chaque pan de son activité. Source de confusion, cette approche pouvait manquer en effet de clarté pour les collaborateurs, les partenaires commerciaux et les consommateurs.

Pour PUMA, cette nouvelle stratégie se traduit par un positionnement unique, un objectif unique et un engagement client unique. Cette stratégie est accompagnée d'une nouvelle devise « *Forever Faster* », qui sera lancée en 2014, et qui traduit l'ambition de la marque de concevoir, depuis son origine, des produits pour les sportifs à la recherche de produits performants.

« *Forever* » ne fait pas seulement écho à l'histoire de la marque et à son engagement envers des produits classiques, il représente également le travail de recherche permanent en matière d'innovation, de performance et de tendances. « *Forever* » met également l'accent sur les responsabilités du Groupe à long terme, et marque l'engagement de PUMA en faveur du développement durable. Pour PUMA, l'expression « *Faster* » n'est pas simplement une promesse faite aux athlètes d'être plus rapides, mais implique d'offrir des produits performants à tous les niveaux : des produits légers, créés et conçus pour apporter agilité, souplesse et stabilité. Parallèlement, cette devise évoque les émotions que procure la vitesse maîtrisée – excitation, amusement et assurance, à l'image de la personne qui incarne le mieux cette nouvelle stratégie et cette nouvelle ambition, le sprinter Usain Bolt.

Au troisième trimestre 2014, cette nouvelle stratégie de marque sera lancée grâce à une importante campagne marketing dans les médias. La nouvelle signature va permettre d'affirmer le nouveau positionnement de PUMA auprès de ses clients.

L'offre de PUMA incarnera cette nouvelle stratégie de marque, avec la volonté d'offrir les produits les plus performants. Les efforts d'innovation portent sur le développement de produits plus légers et plus souples, dotés d'une meilleure coupe, qui s'adaptent parfaitement aux mouvements du corps afin d'améliorer les temps à l'entraînement et la performance sportive. Outre l'importance accordée à l'innovation, PUMA continue de porter une attention toute particulière à l'attrait commercial de ses produits, à l'élégance de leur design, et à leurs caractéristiques techniques. La marque va également renforcer l'adéquation

entre son offre de produits et les attentes de ses clients, en termes de prix et de valeur perçue. PUMA redonne ainsi au client sa place au centre de son processus de design et de fabrication, pour garantir des produits répondant aux attentes en matière de performance, de qualité et d'esthétique, avec la meilleure proposition de valeur.

Une autre priorité clé de la marque est de regagner la confiance des plus grands comptes de la distribution et d'améliorer ainsi la qualité de sa distribution. Des plans d'actions seront mis en place avec ces détaillants clés, avec notamment des collaborations plus étroites sur des développements produits. Cette approche, soutenue par une campagne marketing de grande envergure, permettra d'assurer de meilleures perspectives de vente et de renforcer la présence de PUMA chez les principaux distributeurs tiers.

Afin de mieux atteindre ses clients finaux, PUMA capitalise aussi sur son réseau de magasins en propre. La fermeture des magasins non rentables, identifiés dans le Plan de Transformation présenté en 2012, est bientôt achevée. PUMA s'attachera désormais à accroître le nombre de points de vente dans les marchés où la marque est encore peu présente, notamment dans la zone Asie-Pacifique. Dans les pays en croissance, des ouvertures sélectives de magasins continueront sur les emplacements les plus prisés. Le canal de l'e-commerce représente également un levier important de croissance du réseau de distribution en propre. Un nouveau site internet entièrement rénové sera lancé en 2014. Il comportera un contenu plus enrichi et déploiera la stratégie digitale de la marque en matière de marketing, pour stimuler la croissance des ventes et fidéliser les clients au travers d'une offre e-commerce attractive.

## faits marquants 2013 et perspectives 2014

2013 a été une année de transition pour PUMA, jalonnée par de nombreux faits marquants : une nouvelle équipe de direction a été mise en place, une nouvelle stratégie de marque a été lancée, des progrès ont été réalisés dans le cadre de l'actuel Plan de Transformation, et la marque a connu de nombreux succès produits et marketing.

Depuis l'été 2013, PUMA possède en effet une nouvelle équipe de direction. Au sein du Conseil d'administration, Bjoern Gulden a été nommé Directeur Général et Andy Koehler Directeur des opérations. La direction des équipes produit a été renforcée avec l'arrivée de Kevin Tolchard en tant que Directeur mondial du Merchandising et Torsten Hochstetter en tant que Directeur mondial de la Création.

En 2013, PUMA a continué de mettre en œuvre les actions de rationalisation annoncées dans son Plan de Transformation de 2012, se traduisant par la mise en place d'une nouvelle organisation régionale européenne, avec le regroupement de 23 pays en sept zones. À fin 2013, le projet de consolidation des entrepôts de PUMA a progressé avec la fermeture de six entrepôts en Europe. De plus, des progrès significatifs ont été réalisés avec la réduction de plus de 10% du nombre de références en 2013. Des efforts supplémentaires seront déployés pour atteindre l'objectif de réduction de 30 % d'ici 2015. Enfin, PUMA a déjà fermé 73 des 91 magasins identifiés comme non rentables, et les 18 magasins restants seront fermés en 2014/2015.

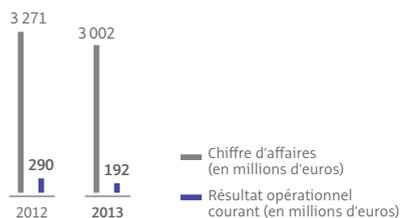
En matière de produits, PUMA a connu des succès avec des lancements dans la chaussure et l'habillement. La chaussure de course *Mobium* est en tête des ventes, et a remporté de nombreux prix dans le monde entier, notamment ceux de la chaussure la plus innovante (Competitor Magazine, États-Unis), de la meilleure nouvelle technologie (Go Multi, Afrique du Sud) et du meilleur lancement de produit (Runner's World, Chine). PUMA a également lancé avec succès ses gammes d'habillement de performance PUMA ACTV (récompensé par un prix ISPO<sup>(1)</sup>) et PUMA RCVR, qui intègrent des bandes de compression directement dans le tissu pour améliorer le soutien musculaire et la récupération.

L'année 2013 a une fois de plus démontré que PUMA équipe des athlètes parmi les plus talentueux. Usain Bolt a de nouveau dominé les championnats du monde d'athlétisme à Moscou, en remportant trois nouvelles médailles d'or qui le consacrent comme l'athlète le plus rapide de tous les temps. Grâce à Usain Bolt, l'équipe jamaïcaine est arrivée en 3<sup>e</sup> position au classement des médailles, avec six médailles d'or au total. Cette performance s'est accompagnée de deux autres belles réussites dans les sports de prédilection de la marque : le club de football Borussia Dortmund, dont PUMA est le partenaire, est arrivé en finale de la Ligue des champions et l'athlète PUMA Lexi Thompson a gagné deux tournois du LPGA en 2013, confirmant sa position parmi les meilleures golfeuses au niveau mondial.

En 2014, les trois grandes priorités de PUMA seront : repositionner le Groupe en tant que marque ancrée dans le sport, développer des produits toujours plus performants et améliorer la qualité des ventes et des revenus. PUMA inaugurer sa nouvelle vision de marque, *Forever Faster*, avec une campagne publicitaire de grande envergure, à l'automne/hiver 2014. Ce renouveau de la marque s'accompagne d'une extension du partenariat avec l'athlète le plus rapide de la planète, Usain Bolt, pour les Jeux Olympiques de 2016 à Rio de Janeiro et au-delà.

2014 sera également l'année du football pour PUMA : à la Coupe du Monde au Brésil, un quart des équipes participantes seront des partenaires de la marque. PUMA est fier que les équipes d'Italie, de la Suisse, du Chili, de l'Uruguay, de l'Algérie, du Cameroun, du Ghana, et de la Côte d'Ivoire portent haut ses couleurs à cette grande occasion. Deux nouveaux partenariats, avec le club de football d'Arsenal et Mario Balotelli, renforceront la présence de PUMA dans le football. En effet, à partir de la saison 2014/15, PUMA sera partenaire du club anglais d'Arsenal, et proposera dès le 1<sup>er</sup> juillet, en tant que fournisseur officiel, des accessoires, tenues et maillots de football à tous les supporters du club. Cet accord est une étape clé pour PUMA, puisqu'il s'agit de la première fois où la marque est associée à un club de football de cette envergure. Ainsi Arsenal bénéficiera de la renommée internationale et de l'expertise de PUMA en matière de football, tandis que PUMA s'associera à un club de tout premier plan, au palmarès riche de victoires. Par ailleurs, la signature par PUMA de l'attaquant italien Mario Balotelli est importante à deux titres : tout d'abord, aux côtés de Sergio Aguero, Cesc Fabregas, Marco Reus et Radamel Falcao, PUMA associe son nom à un attaquant dont la réputation permettra de dynamiser les ventes de chaussures. Ensuite, en rejoignant le vivier de talents de PUMA, Mario Balotelli l'enrichit d'une icône en parfaite adéquation avec la vision *Forever Faster*.

### Évolution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant



(1) International Sporting Goods Trade Fair

# les autres marques

- Volcom
- Electric

## chiffres clés 2013

245 M€

de chiffre d'affaires

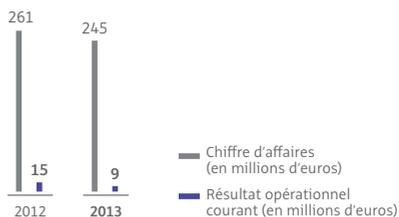
9 M€

de résultat opérationnel courant

771

collaborateurs (effectifs moyens)

Évolution du chiffre d'affaires  
et du résultat opérationnel courant





Marque dédiée aux sports de glisse, Volcom incarne un esprit créatif inspiré de la culture des jeunes générations. Fondée au début des années 1990 sur des valeurs d'indépendance, d'innovation et d'expérimentation, la marque propose aux communautés qui partagent sa passion pour les sports de glisse, l'art, la musique ou le cinéma, des produits Lifestyle et durables, notamment des vêtements, accessoires et chaussures. Volcom est la seule société de son secteur à pouvoir revendiquer un réel ancrage dans les trois principaux sports de glisse : le skateboard, le surf et le snowboard. Volcom renforce son image en sponsorisant des athlètes de haut niveau, en ciblant des événements marketing, ainsi qu'en produisant des campagnes publicitaires originales et des supports vidéos, artistiques et musicaux inspirés des sports de glisse et du style de vie de la jeunesse.

En proposant une large gamme de collections pour homme, femme et junior, avec comme produits phares des jeans, boardshorts, maillots de bain, vêtements d'extérieur et chaussures, Volcom a pour ambition de devenir l'une des premières marques mondiales de Sport & Lifestyle. En constante évolution, la marque Volcom symbolise un style de vie dédié aux sports de glisse, auprès d'un nombre croissant de personnes, partout dans le monde.

Le secteur de l'*action sport* a été confronté à un fort ralentissement économique qui a contraint les principaux acteurs à repenser leur stratégie et leur organisation afin de renouer avec la croissance. En 2013, Volcom a continué de renforcer les fondements de son activité pour favoriser l'excellence opérationnelle à tous les niveaux. Elle a renforcé ses équipes en recrutant de nouveaux talents et a mis en place une structure mondiale pour l'organisation de ses fonctions marketing, merchandising et création, achats, chaîne d'approvisionnement, logistique, distribution et finance. Cette nouvelle structure va améliorer l'efficacité de tous les processus concernant le cycle de vie des produits et également

participer à l'optimisation de la marge brute et du niveau des coûts. En outre, Volcom a lancé avec succès sa première ligne de chaussures fermées. En octobre 2013, la marque a re-lancé son site volcom.com qui permet de réunir la marque, les athlètes, les produits et la communauté, sur une plateforme unifiée.

Le réseau de boutiques en propre a été au cœur de la stratégie de Volcom, avec l'ouverture en net, de quatre nouveaux magasins cette année (en France, en Australie, aux États-Unis et à Hong Kong).

La marque a également réalisé des investissements (marketing, opérationnel et support) pour le développement de ses activités en Asie-Pacifique et en Amérique Latine, ces régions constituant des marchés stratégiques et à fort potentiel de croissance pour la marque. Ces investissements ont déjà commencé à porter leurs fruits sur certains marchés.

À l'automne 2013, Volcom a organisé à Paris « The World of Volcom Stone », un événement visant à faire partager l'univers de la marque et ses valeurs, avec des activités organisées autour du skateboard. À cette occasion, le nouveau film de Volcom, « True to This », a été présenté en avant-première : il capture l'énergie et la beauté des sports de glisse à l'état pur.

En 2014, Volcom continuera d'investir, en cohérence avec sa stratégie de développement, pour renforcer sa présence notamment en Asie-Pacifique et en Amérique Latine, et ainsi continuer à profiter de la dynamique de ces régions.

La marque poursuivra également l'expansion de son réseau en 2014.

En capitalisant sur le lancement récent de son nouveau site Internet, qui sera également accessible dans de nouvelles régions, Volcom a pour objectif d'accroître la notoriété et l'efficacité de sa plateforme de vente en ligne, qui sera enrichie de fonctionnalités de marketing social et d'un contenu éditorial dynamisé.

# ELECTRIC



Créé en 2000, Electric est une marque Lifestyle haut de gamme qui puise ses origines dans la richesse culturelle du sud de la Californie : *action sports*, musique et art. Aujourd'hui, elle conçoit des lunettes de soleil, des masques de ski, des sacs à dos, des bagages, des montres et des accessoires, et les commercialise sur le continent Américain, en Europe, au Japon, en Chine, en Australie, et dans le reste de l'Asie. La marque Electric est vendue dans des boutiques Lifestyle, des grands magasins, des magasins d'articles de sport et en ligne, notamment sur son propre site de e-commerce.

Deux grandes tendances façonnent le paysage concurrentiel actuel du marché des lunettes d'*action sport*. En premier lieu, un réseau de distribution de plus en plus concentré, que se disputent à la fois les marques mondiales, mais également des marques plus récentes. En second lieu, l'arrivée de nombreuses nouvelles marques qui pénètrent le segment en visant des marges plus faibles et des gammes de prix plus basses.

Ainsi, dans les canaux de distribution *Lifestyle streetwear* et les grands magasins, de nouvelles marques font leur apparition. Qu'elles soient issues de l'*action sport*, qu'elles opèrent sous licence de marques de Luxe établies ou qu'il s'agisse de marques émergentes originales, beaucoup ne disposent pas de la culture, de la qualité et de l'authenticité nécessaires pour disputer leur place aux leaders du marché.

Electric prévoit de tirer parti de son offre nouvellement élargie de produits, de sa stratégie de merchandising et d'une structure de vente réorganisée pour concurrencer les positions des plus grandes marques sur ce marché. L'expansion géographique continuera de jouer un rôle essentiel dans la stratégie de croissance d'Electric, et l'accent sera mis sur le soutien accru aux distributeurs existants et sur l'augmentation du nombre de points de vente. Pour développer son réseau de distribution, Electric accordera une attention accrue à la segmentation de ses lignes de produits par canal de distribution. Les nouvelles collections haut de gamme de lunettes, les montres et la petite maroquinerie seront distribuées dans les boutiques *Lifestyle premium* et les grands magasins, tandis que ses articles de sport et les produits plus techniques seront proposés dans le réseau existant de magasins d'articles de *sport premium*, d'*action sport* et d'*outdoor*.

La première phase de la stratégie d'expansion à l'international sera centrée sur l'Europe, marché actuellement sous-pénétré par la marque, et sera piloté depuis la France. La deuxième phase de cette stratégie de développement international consistera à renforcer l'image de la marque et son leadership sur quelques villes clés.

L'année 2013 a été marquée par l'achèvement de la refonte complète de la marque Electric. Eric Crane, nommé Président-Directeur Général en mars, a continué de superviser les initiatives de restructuration et de croissance de la marque.

Cette année, Electric a ainsi proposé une gamme renouvelée de sacs et accessoires et a présenté sa première ligne de montres à ses principaux partenaires détaillants. En janvier, la marque a lancé avec succès sa plateforme e-commerce aux États-Unis et en juillet, elle a présenté les nouveaux aménagements intérieurs et présentoirs, qui permettent de dynamiser les ventes à périmètre de magasins comparable.

En 2014, Electric lancera des masques de ski équipés d'une nouvelle technologie optique, dont le brevet est en cours de dépôt, et qui a été développée par le co-fondateur et Directeur du Design de la marque, Kip Arnette. Le masque EG3, qui remplace l'EG2 – best-seller dans sa catégorie – sera le premier à être équipé de cette technologie. L'année 2014 sera également marquée par le lancement d'un masque doté d'un nouveau type d'attache, destiné aux snowboarders et aux skieurs portant des casques.

Electric élargira sa gamme de montres, et en confiera la distribution à l'ensemble de ses partenaires actuels ainsi qu'à de nouveaux distributeurs sélectionnés. Une nouvelle ligne de bagages, de casques et d'accessoires sera présentée en 2014, de même qu'une gamme de lunettes de soleil refondue, qui comprendra des collections capsules développées en collaboration avec des athlètes et des ambassadeurs clés, une édition limitée de lunettes haut de gamme de style italien en acétate et un nouveau design doté de la première monture Electric moulée par injection. Toutes ces nouvelles lunettes bénéficieront de verres traités par injection de mélanine, traitement propre à la marque.



# chapitre 3

## le développement durable

<b>1. Le développement durable chez Kering</b>	<b>56</b>
1.1. Un engagement de longue date	56
1.2. Vision et enjeux stratégiques	57
1.3. Reporting, distinctions et présence dans les indices ISR	60
1.4. Faits marquants de l'année 2013	60
1.5. Chiffres clés	62
<b>2. Valoriser l'humain</b>	<b>63</b>
2.1. Profil humain du Groupe	63
2.2. Promotion et respect de l'éthique au sein du Groupe	66
2.3. Développement des compétences et des talents	67
2.4. Promotion de la diversité	70
2.5. Qualité de vie professionnelle, santé et sécurité	72
2.6. Dialogue social	74
<b>3. Préserver l'environnement</b>	<b>76</b>
3.1. Management de l'environnement	76
3.2. Compte de résultat environnemental (EP&L)	79
3.3. Mesure et régulation de l'empreinte carbone	82
3.4. Utilisation durable des ressources	89
3.5. Gestion des déchets	93
3.6. Protection de la biodiversité	95
<b>4. Accompagner le développement des sociétés</b>	<b>98</b>
4.1. Impact territorial	98
4.2. Dialogue avec les parties prenantes	99
4.3. Relations avec les sous-traitants et les fournisseurs	100
4.4. De la maîtrise des risques au développement de produits responsables	104
4.5. Actions de la fondation Kering et programmes de mécénats	106
<b>5. Table de concordance articles R.225-104 et R.225-105 du Code de commerce</b>	<b>110</b>
<b>6. Table de concordance Global Compact</b>	<b>112</b>
<b>7. Rapport des Commissaires aux comptes</b>	<b>113</b>

# 1. le développement durable chez kering

## 1.1. un engagement de longue date

Depuis plus de 15 ans, la démarche de développement durable de Kering s'est développée et renforcée au travers des étapes clés :

### 1996

- Première Charte éthique du Groupe.

### 2001

- Création de l'association *SolidarCité* qui mobilise les collaborateurs autour de projets de solidarité.
- 1<sup>re</sup> étude d'opinion des salariés.

### 2003

- Création d'un Département Développement durable au niveau du Groupe.
- Mise en place d'une plateforme web de *reporting* environnemental.

### 2004

- Signature de la Charte de la diversité par le Président de PPR et mise en place du Comité Diversité et de la Mission Handicap.

### 2005

- Signature d'une convention de partenariat avec l'Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (Agefiph).
- Déploiement du Code de conduite des affaires et création du Comité pour l'Éthique et la Responsabilité Sociale et Environnementale (CERSE).
- Création de l'Institut Télémaque.

### 2006

- Définition des engagements du Groupe en matière de développement durable.

### 2007

- Création de la Direction de la Responsabilité Sociale et Environnementale du Groupe, représentée au Comité exécutif et directement rattachée au Président.
- Définition de sept enjeux clés 2008-2010 pour le Groupe en matière de développement durable.
- Signature d'une seconde convention avec l'Agefiph en faveur de l'emploi des personnes handicapées.

### 2008

- Adhésion du Groupe au *Global Compact*.
- Création de la Fondation d'entreprise PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes.

### 2009

- Sortie mondiale du film *HOME*, réalisé par Yann Arthus-Bertrand, coproduit par EuropaCorp et Elzévir Films et financé par PPR dans sa très grande majorité.
- Rediffusion du Code de conduite des affaires du Groupe à l'ensemble des collaborateurs.
- Signature d'une 3<sup>e</sup> Convention avec l'Agefiph.

### 2010

- Lancement des Prix de l'innovation et du développement durable de PPR.
- Intégration de critères développement durable dans le calcul de la performance des leaders du groupe PPR.
- Engagement du Groupe au niveau européen par l'adoption de la Charte d'engagement sur la qualité de vie professionnelle et la prévention du stress au travail.

### 2011

- Lancement de PPR HOME, la nouvelle initiative et organisation dédiée au développement durable.
- Publication du tout premier Compte de Résultat Environnemental (EP&L) par PUMA.
- Formalisation du programme stratégique Leadership et Mixité.

### 2012

- Formalisation et publication d'un ensemble d'objectifs de développement durable structurants et ambitieux pour l'ensemble des marques du Groupe à atteindre d'ici 2016.
- Mise en place d'un Comité développement durable au niveau du Conseil d'administration.
- Lancement d'un dispositif de *mentoring* dans le cadre du programme stratégique Leadership et Mixité.
- Troisième édition des bourses entrepreneurs sociaux remises par la Fondation.

Après une année 2012 dédiée à la définition des objectifs de Kering en matière de développement durable et au renforcement de la gouvernance en la matière, l'année 2013, qui par ailleurs marquait les 10 ans de la Direction du développement durable, a été consacrée à l'accélération de la transformation. Trois projets phare en témoignent : l'intensification de la démarche EP&L dont les résultats consolidés au niveau Groupe seront publiés en 2016 mais dont le déploiement couvre déjà à fin 2013 près de 75 % du chiffre d'affaires de Kering ; la mise en place opérationnelle du MIL, le *Materials Innovation Lab* de Kering, dédié à la recherche et au développement de fibres textiles durables et innovantes à la disposition des maisons du Groupe ; enfin, toutes les politiques et lignes directrices précises en matière de gestion de l'environnement (énergie, eau, déchets...) et de *sourcing* des matières premières clés pour le Groupe (cuir, coton, peaux précieuses, or...) ont été définies, formalisées, distribuées et explicitées à tous. Côté marque, chacune dispose désormais de sa « feuille de route développement durable », outil de pilotage précis qui recense ses projets en cours et à venir et leur contribution relative aux objectifs du Groupe. En parallèle,

la défense et la promotion de l'éthique au sein du Groupe dans le monde bénéficient désormais d'un Code d'éthique revisité et enrichi, redistribué à tous, de comités d'éthique Groupe et régionaux, d'une hotline mondiale disponible dans 73 pays pour tous les salariés du Groupe et se verront complétées début 2014 par un programme de formation en ligne à l'éthique et au Code pour les 35 786 collaborateurs de Kering. Le développement des compétences et des talents, au cœur de la stratégie ressources humaines du Groupe, s'est quant à lui renforcé avec une offre de formation Groupe et marques enrichie et le lancement de la toute nouvelle plateforme dédiée à la mobilité interne afin que chacun dans le Groupe puisse être pleinement acteur de son évolution professionnelle. À noter enfin le nouveau mandat de la Fondation d'entreprise Kering, pour les 5 prochaines années (2013-2017) avec une nouvelle signature « Stop violence. Improve women's lives » qui vient réaffirmer l'engagement du Groupe dans la lutte contre les violences faites aux femmes. La politique de développement durable de Kering et son intégration dans la stratégie du Groupe a par ailleurs été récompensée en 2013 par l'entrée de Kering dans les Dow Jones Sustainability Indices World et Europe.

## 1.2. vision et enjeux stratégiques

### Vision

L'engagement de Kering en faveur du développement durable est porté au plus haut par le Président-Directeur Général de l'entreprise et motivé par la même vision qui est au fondement de la stratégie du Groupe : *empowering imagination*, repousser constamment les limites de l'imagination pour libérer le potentiel des marques.

Kering encourage les marques à innover en développant des processus et des produits qui ont un meilleur impact social et environnemental, tout en s'assurant qu'elles conservent leur identité et leurs valeurs.

Pour Kering, le développement durable joue un rôle primordial et inhérent à la qualité des produits. Il crée de la valeur et représente :

- un atout de différenciation et un avantage compétitif sur le long-terme ;
- une opportunité de développement commercial ;
- un levier d'innovation ;
- des possibilités d'améliorer l'efficacité des process ;
- un facteur d'attraction et de rétention des talents.

Kering va au-delà de l'approche traditionnelle qui se concentre sur la conformité et la réduction des impacts négatifs. Pour Kering, le développement durable représente avant tout une opportunité, en lien avec sa culture entrepreneuriale, son engagement à croître de manière responsable et sa

capacité à renforcer la créativité qui font du Groupe un leader de la création de valeur.

### Objectifs

Kering offre à ses marques une grande liberté de manœuvre dans le respect d'un cadre commun défini au niveau du Groupe. Parmi ces lignes directrices, le Groupe s'engage à atteindre d'ici 2016 des objectifs ambitieux :

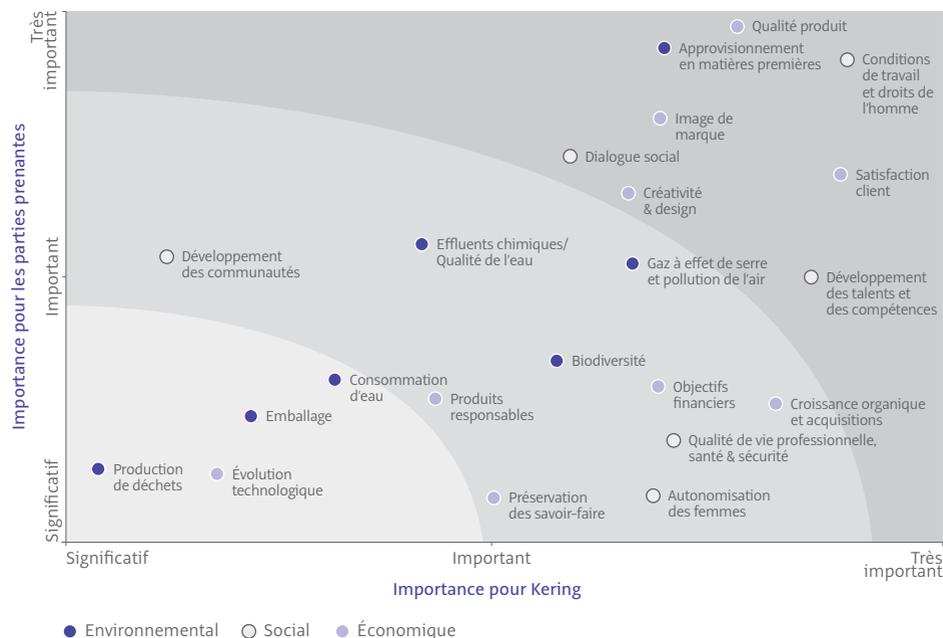
- déploiement de l'*Environmental Profit & Loss account* (EP&L) à travers l'ensemble des marques de Luxe et de Sport & Lifestyle du Groupe ;
- évaluation des fournisseurs stratégiques au moins une fois tous les deux ans, notamment pour veiller à l'application des principes du Code d'éthique du Groupe ;
- réduction de 25 % des consommations d'eau, de la production de déchets et des émissions de CO<sub>2</sub> générées par la production des produits et services, tout en tenant compte de la croissance des activités du Groupe ;
- compensation de la totalité des émissions de CO<sub>2</sub> des Scopes 1 et 2 du *Greenhouse Gas Protocol* grâce à des programmes contribuant au bien-être des communautés locales et à la conservation de la biodiversité dans les zones géographiques où le Groupe opère ;
- utilisation exclusive de papiers et emballages provenant de forêts certifiées « gérées durablement » et comportant au moins 50 % de matière recyclée ;

- élimination du PVC dans l'ensemble des collections;
- élimination progressive des produits chimiques dangereux intervenant dans la production d'ici 2020;
- utilisation d'or et de diamants provenant exclusivement d'activités contrôlées, n'ayant pas d'impact négatif sur les communautés locales, les populations animales ou les écosystèmes qui les abritent;
- utilisation exclusive de cuir d'origine responsable et contrôlée, n'ayant pas pour effet de transformer des écosystèmes sensibles en pâturages, ou en terres agricoles pour l'alimentation des élevages;
- utilisation exclusive de peaux précieuses et des fourrures provenant d'élevages contrôlés ou d'animaux sauvages dont la population est gérée de manière durable. Les fournisseurs du Groupe emploieront par ailleurs des méthodes respectant le bien-être animal.

### Matérialité

Kering a choisi de suivre le principe de matérialité défini par les lignes directrices de la *Global Reporting Initiative* (GRI). Celles-ci définissent la matérialité comme la prise en compte des impacts économiques, environnementaux et sociaux susceptibles d'influencer les évaluations et décisions des parties prenantes vis-à-vis de l'entreprise. Sur cette base, Kering a donc décidé de formaliser son approche vis-à-vis de ses parties prenantes en définissant une matrice de matérialité. La méthodologie suivie pour l'élaboration de cette matrice est décrite au chapitre 4.2. Dialogue avec les parties prenantes. Les objectifs de développement durable à horizon 2016 décrits dans ce chapitre sont donc directement issus de cette analyse de matérialité pour les aspects sociaux et environnementaux.

### MATRICE DE MATÉRIALITÉ

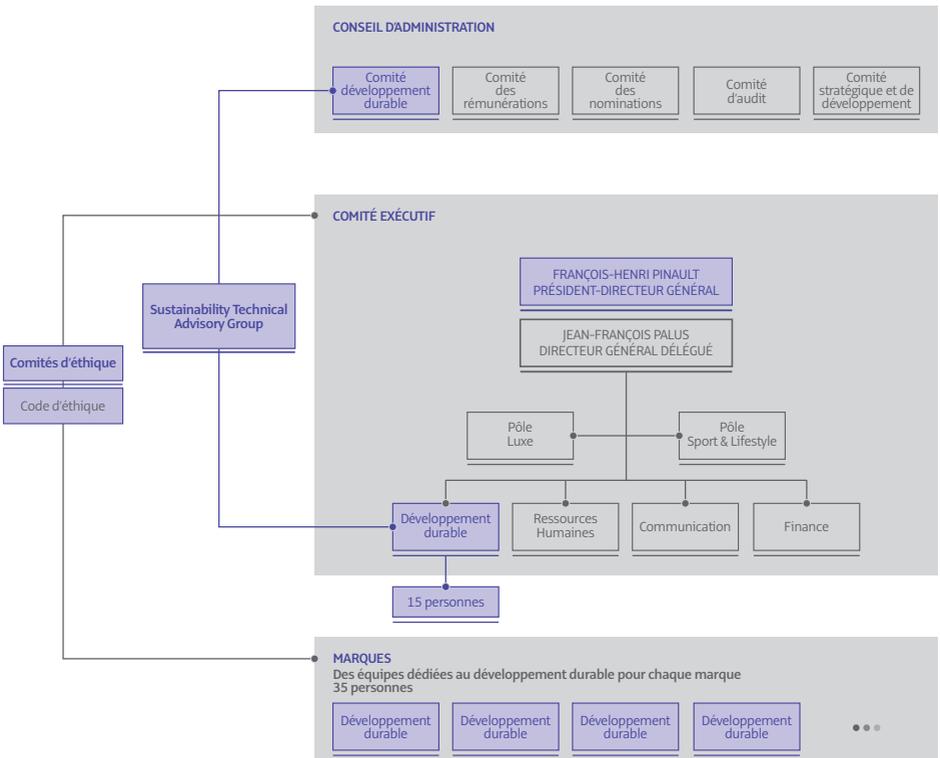


## Gouvernance et organisation

Le Département Développement durable de Kering fonctionne comme une plateforme de ressources, afin de guider et compléter les actions menées par chaque marque. Plus de 15 spécialistes, rattachés directement au *Chief Sustainability Officer* du Groupe, lui-même membre du Comité exécutif, accompagnent ainsi les marques dans la mise en œuvre de la stratégie de développement durable du Groupe en recherchant les synergies opérationnelles et les économies d'échelles lorsqu'elles sont possibles. Afin d'atteindre ces objectifs et déployer plus efficacement ces actions sur le terrain, chaque marque est désormais dotée d'un responsable développement durable, voire pour les plus importantes d'entre elles d'équipes dédiées. Ce sont ainsi plus de 50 personnes dédiées au développement durable qui travaillent au sein de Kering.

En termes de gouvernance, un Comité du développement durable, établi depuis 2012 au niveau du Conseil d'administration, accompagne et guide la stratégie de développement durable du Groupe. Présidé par Jochen Zeitz, ce Comité est composé d'Administrateurs du Groupe : François-Henri Pinault, Jean-François Palus, Patricia Barbizet et Luca Cordero di Montezemolo.

Afin de compléter le dispositif, un *Sustainability Technical Advisory Group* (STAG) fournit une expertise technique au Comité sur les défis rencontrés par Kering dans le cadre de ses actions de développement durable. Ce groupe est composé de membres internes à Kering (Jean-François Palus, Directeur Général délégué, Jochen Zeitz, Administrateur et Président du Comité du développement durable, Marie-Claire Daveu, Directrice du développement durable et des Affaires Institutionnelles internationales et membre du Comité exécutif, Patrizio di Marco, Président-Directeur Général de Gucci) ainsi que de conseillers externes (Holly Dublin, experte en commerce international durable, approvisionnement en matières premières, conservation et développement des communautés – John Elkington, co-fondateur de *Volans*, *SustainAbility* et *Environmental Data Services*, professeur invité à *Cranfield*, *Imperial College*, *University College London* et Michael Wells, expert en économie des ressources naturelles et de la politique, consultant pour des agences internationales et des organisations communautaires et expert en programmes de suivi de la performance et évaluation du développement durable).



## EP&L (Environmental Profit & Loss account – Compte de Résultat Environnemental)

Le déploiement de la stratégie développement durable du Groupe s'appuie notamment sur l'EP&L. Véritable pierre angulaire de la mise en œuvre des objectifs du Groupe, l'EP&L permet de mesurer les impacts générés par la fabrication et la distribution des produits tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Cette démarche permet également d'attribuer une valeur monétaire à ces impacts pour intégrer de façon plus efficace les enjeux environnementaux aux considérations financières et guider ainsi Kering vers les meilleures décisions opérationnelles. Kering est la première société d'une telle envergure à entreprendre une telle analyse, qui permettra au Groupe

de définir de nouveaux modèles économiques et des solutions innovantes prenant en compte les services écosystémiques.

## Engagement au bénéfice des femmes

Kering est fortement engagé dans le combat contre les violences faites aux femmes à travers les actions de sa Fondation. En s'inscrivant dans l'un des huit objectifs du millénaire fixés par l'ONU, « promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes », la Fondation engage le Groupe sur une thématique forte, en cohérence avec les activités et la clientèle des marques de Kering, et sur laquelle l'entreprise a un rôle déterminant à jouer aux côtés des pouvoirs publics et des communautés.

## 1.3. reporting, distinctions et présence dans les indices ISR<sup>(1)</sup>

En reconnaissance de sa stratégie de développement durable, Kering a obtenu plusieurs distinctions décernées aussi bien par des ONG que par des agences de notation extra-financière :

- **DJSI (Dow Jones Sustainability Indices)** : en 2013, Kering a rejoint les DJSI World et Europe. Le DJSI est un indice mondialement reconnu regroupant les entreprises les plus performantes en matière de développement durable, parmi les 2 500 premières capitalisations du *Dow Jones Global Total Stock Market Index*.
- **CDP (Carbon Disclosure Project)** : Kering se place en tête des entreprises du Luxe et du textile au sein du classement 2013 du CDP et est ainsi sélectionné dans le *Climate Disclosure Leadership Index (CDLI) France*. Le classement du CDP évalue l'intégration des enjeux du changement climatique dans les politiques des entreprises. Plus de 5 000 entreprises ont été invitées à répondre au questionnaire du CDP et à communiquer publiquement leur empreinte carbone, parmi lesquelles plus de 80 % des 500 premières capitalisations boursières mondiales.
- **GRI (Global Reporting Initiative)** : pour la seconde année consécutive, le document de référence de Kering est conforme au niveau A+, le niveau le plus exigeant des lignes directrices de la GRI. Celles-ci définissent un cadre méthodologique pour communiquer les informations relatives à la gouvernance et à la performance de l'entreprise par rapport à des indicateurs économiques, environnementaux, sociaux, mais aussi par rapport à la responsabilité vis-à-vis des droits de l'homme, des produits et de la société.
- **Fast Company** : en 2013, l'engagement de Kering en faveur de l'innovation et du développement durable a été salué par le magazine *Fast Company*, plaçant le Groupe dans les « 50 entreprises les plus innovantes au monde », tous secteurs confondus, notamment grâce à l'EP&L.
- **Autres indices ISR** : Kering a été sélectionné dans les principaux indices de référence : *FTSE4Good*, *Euronext Vigeo Eurozone 120 Ethibel Sustainability Index Excellence* et *STOXX Global ESG leaders indices*.

## 1.4. faits marquants de l'année 2013

### Kering intègre les Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) World et Europe et se qualifie pour le Climate Disclosure leadership Index (CDLI) France

Dès sa première année de candidature, Kering rejoint les Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) World et Europe. Le DJSI est un indice regroupant les entreprises les plus

performantes en matière de développement durable, parmi les 2 500 premières capitalisations mondiales du *Dow Jones Global Total Stock Market Index*. Chaque année, les entreprises participantes sont évaluées sur la base d'un questionnaire spécifique par secteur d'activité. Seules 10 % d'entre elles, les plus performantes en termes de développement durable selon les critères définis, sont référencées. Ainsi, au sein du secteur dans

(1) ISR: Investissement Socialement Responsable.

lequel Kering est référencé, sur les 89 entreprises ayant été évaluées cette année, seules 12 rejoignent l'indice du DJSI World. L'indice DJSI Europe n'a retenu quant à lui que 4 entreprises parmi les 11 ayant été évaluées.

Dans le même temps, Kering se place en tête des entreprises du Luxe et du textile au sein du classement 2013 du *Carbon Disclosure Project* (CDP) avec un score de 90B. Le classement du CDP évalue l'intégration des enjeux du changement climatique dans les politiques des entreprises. Réunissant 722 investisseurs institutionnels, représentant 87 000 milliards de dollars d'actifs, le CDP vise, au travers de son étude, à mieux évaluer le risque lié au changement climatique dans ces portefeuilles d'investissements. Dans le cadre de l'étude 2013, plus de 5 000 entreprises ont été invitées à répondre au questionnaire du CDP et à communiquer publiquement leur empreinte carbone, parmi lesquelles plus de 80 % des 500 premières capitalisations boursières mondiales.

### **Lancement d'une nouvelle plateforme Groupe dédiée à la mobilité et la gestion de l'évolution professionnelle**

Au cœur du développement des compétences et des talents, élément clé de la politique ressources humaines de Kering, la mobilité au sein du Groupe requiert avant tout une connaissance approfondie en temps réel des opportunités professionnelles offertes par les différentes marques. Fort de ce constat, Kering a lancé en 2013 sa première plateforme dédiée à la mobilité, « Internal mobility », qui permet à chaque collaborateur du Groupe d'être acteur de son développement en mettant à sa disposition un outil qui d'une part, publie les besoins de recrutement des marques et d'autre part, lui donne la possibilité de faire valoir ses compétences, son CV et ses souhaits d'évolution. C'est aussi pour les marques une opportunité d'accès à un vivier commun de talents. Moins de 6 mois après son lancement, ce sont déjà 190 postes qui sont proposés en interne.

### **Mise en place du Materials Innovation Lab (MIL)**

L'objectif de ce laboratoire innovant consiste à mettre à la disposition des marques du Groupe des matières premières responsables à intégrer dans leurs produits et collections textiles. En collaboration avec la Direction développement durable du Groupe, les membres du MIL proposent leur expertise aux marques et travaillent avec les fournisseurs stratégiques du Groupe dans l'identification de nouvelles matières responsables très en amont de la réalisation des collections. Une bibliothèque de tissus et de fibres alternatifs a ainsi été élaborée et est proposée aux équipes créatives ; elle se voit constamment enrichie de nouveaux matériaux durables au fil des programmes de recherche.

### **Renforcement de l'organisation de l'éthique au sein du Groupe et mise à jour du Code d'éthique**

Le Code d'éthique de Kering, après une première version datant de 2005, elle-même refondue en 2009, a été à nouveau actualisé et diffusé à tous les collaborateurs de Kering dans le monde en 2013. Cette nouvelle version présente trois évolutions majeures : l'inclusion de la Charte fournisseurs Groupe au cœur même du Code d'éthique ; l'adoption du principe de précaution en matière de protection de l'environnement ; la présentation de la nouvelle organisation de l'éthique au sein du Groupe. En effet, ce sont désormais trois comités d'éthique (Groupe, Asie-Pacifique et Amériques) qui veillent à la bonne appropriation des principes éthiques du Code et répondent à toute demande ou saisine de collaborateur. Ils sont secondés dans cette mission par une hotline éthique mise en place en 2013 et disponible pour tous les salariés dans 73 pays et territoires. Enfin, ce dispositif sera complété début 2014 par le lancement pour tous les collaborateurs d'un programme de formation en ligne à l'éthique et au respect du Code.

### **La Fondation d'entreprise PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes devient la Fondation d'entreprise Kering, avec pour signature : « Stop Violence. Improve Women's Lives. »**

La Fondation Kering est prorogée pour un nouveau mandat de 5 ans (2013-2018). À cette occasion, la Fondation renforce ses actions autour de la lutte contre les violences faites aux femmes et d'un programme renouvelé, avec une nouvelle signature « *Stop violence. Improve women's lives* ».

En cohérence avec le nouveau visage du Groupe et afin d'accroître son impact à l'international, la Fondation recentre ses actions autour de trois zones géographiques : les Amériques, l'Europe de l'Ouest et l'Asie. Sur chacune d'elle, la Fondation privilégiera une cause (respectivement les violences sexuelles, les pratiques traditionnelles néfastes et les violences conjugales) et des partenariats ciblés avec des ONG et des entrepreneurs sociaux. Grâce à l'étendue de l'implantation du Groupe et l'implication des collaborateurs, l'accompagnement de la Fondation sera renforcé pour une meilleure sensibilisation et prévention des violences faites aux femmes.

En août 2013, la Fondation Kering est arrivée au terme de son premier mandat de 5 ans avec un premier cycle d'actions au bénéfice de plus de 140 000 femmes, en partenariat avec 47 ONG dans le monde.

## 1.5. *chiffres clés*

- 35 786 collaborateurs inscrits au 31 décembre 2013, dont 58,3% de femmes;
- 89,5% des collaborateurs bénéficient d'un contrat à durée indéterminée (CDI);
- 50,1% des managers du Groupe sont des femmes;
- 13,6% des CDI travaillent à temps partiel;
- 34,5 ans d'âge moyen des CDI;
- 5,5 ans d'ancienneté moyenne des CDI;
- 326 travailleurs handicapés;
- 322 452 heures de formation, soit 17 967 collaborateurs formés;
- 11 209 embauches en CDI;
- Plus de 140 000 femmes ont bénéficié du soutien de la Fondation Kering lors de son premier mandat de 5 ans à travers les projets développés en partenariat avec 47 ONG dans le monde;
- 73% du chiffre d'affaires du Groupe couvert par un EP&L en 2013 (6 marques);
- 2 722 audits sociaux réalisés auprès des fournisseurs du Groupe, y compris dans le cadre des démarches de certification SA 8000;
- 268 256 T de CO<sub>2</sub> émises en 2013 par le Groupe pour les consommations d'énergie et le transport;
- La part des achats d'électricité d'origine renouvelable atteint 15,4% en 2013, contre 7% en 2012;
- Les émissions de CO<sub>2</sub> liées à l'énergie baissent de 5,2%, en 2013 par rapport à 2012 (données *pro forma*).

## 2. valoriser l'humain

La politique de ressources humaines, pilier essentiel de la responsabilité du Groupe en matière sociale et environnementale s'adresse à la première des parties prenantes de Kering : ses collaborateurs.

Dans un contexte où les marchés, la concurrence et les attentes clients évoluent de manière très rapide, chercher et retenir les meilleurs talents est un enjeu stratégique.

La politique de ressources humaines continue à cultiver la diversité humaine et culturelle comme source d'avantage économique et concurrentiel.

Elle a pour objectif d'apporter à chaque collaborateur des possibilités de développement individuel et professionnel, lui permettant de s'inscrire dans les évolutions stratégiques du Groupe. Chaque marque, dans ce cadre, bénéficie par ailleurs d'une autonomie qui lui permet de mettre en œuvre les moyens adaptés à ses propres enjeux.

### 2.1. profil humain du groupe <sup>(1)</sup>

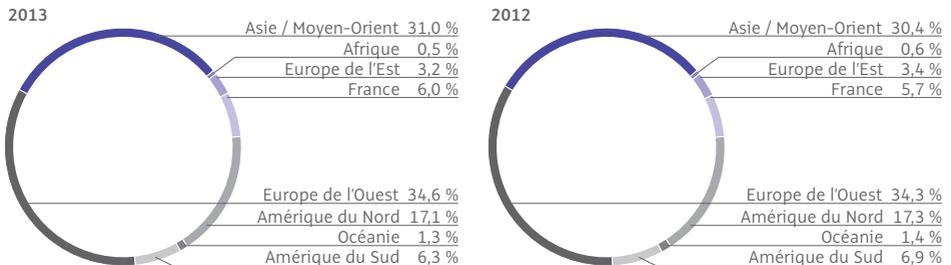
#### 2.1.1. Répartition des effectifs

L'effectif total au 31/12/2013 est de 35 786, en augmentation de 2 347 personnes. Les principales évolutions sont liées au développement de l'activité dans les différents pays et à l'intégration de nouvelles sociétés dans le Groupe.

#### Répartition de l'effectif inscrit au 31 décembre 2013 (hommes managers/femmes managers/hommes non managers/femmes non managers) par zone géographique <sup>(2)</sup>

	Managers				Non-Managers			
	Femmes		Hommes		Femmes		Hommes	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Afrique	26	28	38	39	79	65	49	52
Asie/Moyen Orient	911	780	780	674	6 457	6 155	2 946	2 551
Europe de l'Est	83	108	68	70	522	584	461	378
France	531	428	317	307	821	767	492	414
Amérique du Nord	565	496	550	500	2 559	2 447	2 430	2 334
Océanie	31	36	33	33	232	253	159	159
Amérique du Sud	112	101	214	217	650	652	1 282	1 339
Europe de l'Ouest	773	661	1 019	940	6 485	5 890	4 111	3 981
<b>TOTAL</b>	<b>3 032</b>	<b>2 638</b>	<b>3 019</b>	<b>2 780</b>	<b>17 805</b>	<b>16 813</b>	<b>11 930</b>	<b>11 208</b>

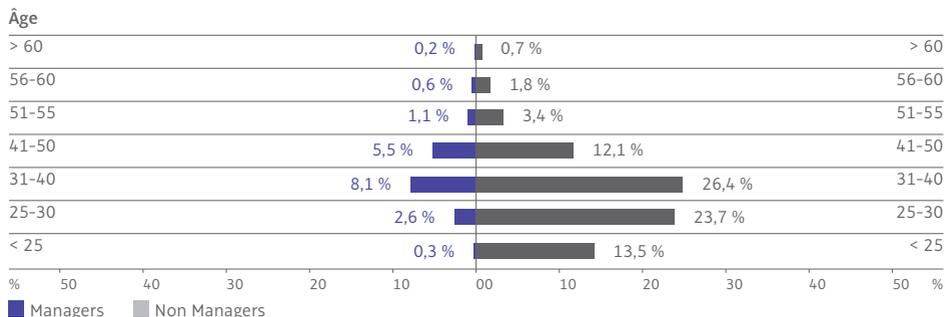
#### Évolution de la répartition géographique de l'effectif inscrit au 31 décembre entre 2013 et 2012 (données non *pro forma*)



(1) N'ayant pas eu de sortie de périmètre en 2013, les données 2012 correspondent aux données communiquées en 2012 dans le document de référence. Par ailleurs, pour l'ensemble des indicateurs, le taux de couverture calculé en % des effectifs du Groupe inscrits au 31 décembre 2013 est de 100% à l'exception de l'indicateur Nombre de travailleurs handicapés qui est de 80,7% (hors Royaume-Uni et États-Unis).

(2) Le tableau par zone géographique inclut les pays et territoires suivants : **Afrique** : Afrique du Sud ; **Asie/Moyen Orient** : Émirats Arabes Unis, Chine, Guam, Hong-Kong, Inde, Japon, Corée, Israël, Koweït, Macao, Malaisie, Qatar, Singapour, Turquie, Taïwan, Vietnam, Bangladesh, Thaïlande, Pakistan ; **Europe de l'Est** : Bulgarie, République tchèque, Estonie, Croatie, Hongrie, Lituanie, Pologne, Roumanie, Russie, Serbie, Slovaquie, Ukraine ; **France** ; **Amérique du Nord** : Canada, États-Unis ; **Océanie** : Australie, Nouvelle-Zélande ; **Amérique du Sud** : Aruba, Argentine, Brésil, Chili, Mexique, Pérou, Uruguay ; **Europe de l'Ouest** : Autriche, Belgique, Suisse, Allemagne, Chypre, Danemark, Espagne, Finlande, Grande-Bretagne, Grèce, Irlande, Italie, Monaco, Malte, Pays-Bas, Norvège, Portugal, Suède, Luxembourg.

**PYRAMIDE DES ÂGES DES EFFECTIFS EN CDI (2013)/MANAGERS – NON MANAGERS**



**2.1.2. Embauches**

Durant l'année 2013, le groupe Kering a continué d'attirer de nouveaux talents. Ainsi, dans les 63 pays où il est implanté, ce sont 11 209 collaborateurs qui ont été recrutés en CDI et 4 359 collaborateurs qui ont été recrutés en CDD.

Parmi les 15 568 collaborateurs embauchés en 2013, 56,5% sont des femmes et 89,9% des non-managers.

Par ailleurs, en 2013, le groupe Kering a compté une moyenne mensuelle de 1 293 intérimaires au sein de l'ensemble de ses marques.

En 2013, Kering a renforcé ses partenariats avec des écoles de haut niveau à travers le monde (HEC, ESSEC en France, Tsinghua à Pékin, Bocconi en Italie, Parsons à New York...) afin de recruter les meilleurs talents dans tous les domaines clés : marketing, communication, merchandising, designers, gestion, ressources humaines, etc. À titre d'exemples, le sponsoring de la chaire Luxe de HEC par Kering a eu pour objet d'accompagner 55 étudiants en 2013 ; « Bocconi and jobs abroad » à Shanghai a permis la rencontre entre les étudiants de l'école et des représentants des marques du Groupe. Les marques continuent en outre le

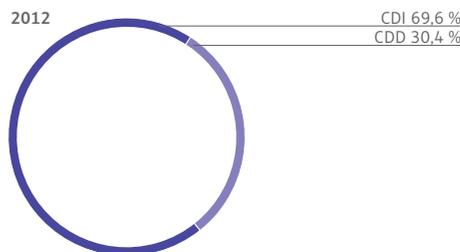
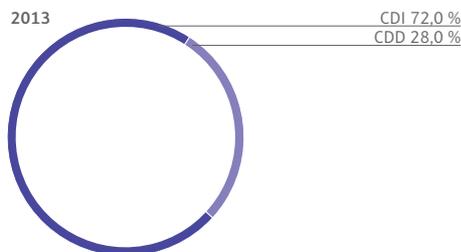
développement de leurs propres programmes. Ainsi Gucci poursuit le «Gucci scholarship program» lancé en avril 2012 en partenariat avec une association d'étudiants coréens.

Ces collaborations se traduisent aussi par une offre de stages importante. Des parcours de stage, d'une durée de trois à six mois, sont organisés notamment au sein des sièges des marques.

Nombre d'offres de recrutement sont ensuite pourvues par des stagiaires qui ont développé leur expertise et démontré leurs capacités d'évolution au travers de contenus de stage valorisant. 25 à 30% des besoins de recrutement corporate des marques du Luxe sont ainsi pourvus.

La volonté de donner des moyens aux jeunes talents créatifs s'est également traduite en 2013 par le « Empower Talent project ». Mené avec le magazine Vogue Italie, ce projet lancé en octobre 2013 a mobilisé les marques du Luxe implantées en Italie et les marques de l'horlogerie/joaillerie pour offrir des stages dans tous les domaines clés cités ci-dessus pour le Pôle Luxe et Horlogerie. À ce jour plus de 3 000 candidatures ont été reçues et la sélection a été finalisée en février 2014.

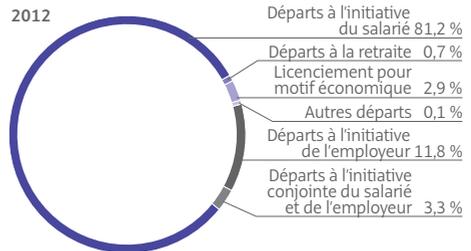
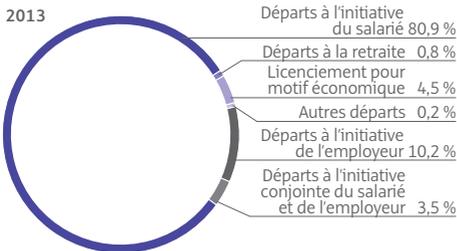
**RÉPARTITION CDD/CDI DES EMBAUCHES**



### 2.1.3. Accompagnement des évolutions d'organisation

Le nombre de départs CDI, tous motifs confondus, s'élevé à 10 128 en 2013, dont 8 192 départs à l'initiative du salarié (80,9 % des départs) et 1 034 licenciements (10,2 % des départs).

#### RÉPARTITION DES DÉPARTS DE CDI PAR MOTIF



En 2013, les marques ont continué à s'adapter à leurs marchés, notamment par la création ou le repositionnement de magasins ou de filiales. Kering a ainsi poursuivi sa politique d'accompagnement et de reclassement des collaborateurs, en s'engageant pour favoriser leur repositionnement interne. Celle-ci s'exprime en France par la Coordination emploi, instance animée par la Direction des Ressources Humaines de Kering et regroupant des représentants RH des marques afin de rechercher des solutions de reclassement.

### 2.1.4. Rémunération et avantages sociaux

- Masse salariale du Groupe en 2013 : 1,2 milliard d'euros.

#### La politique de rémunération de Kering

La rémunération est un élément important à disposition du management de Kering pour reconnaître la contribution des collaborateurs. La définition des packages individuels repose à la fois sur des principes Groupe (comme, par exemple, l'introduction d'une part variable à partir d'un certain niveau de responsabilité) et sur des considérations liées aux performances des marques, aux pratiques des marchés et/ou à la réglementation locale. Il s'agit là de reconnaître l'engagement de chacun et d'encourager les performances individuelles et collectives.

En 2013, un grand nombre d'initiatives ont été conduites dans le domaine des éléments variables de la rémunération dont bénéficient près de 90 % des salariés.

Ainsi, dans le cadre des principes Groupe, de nombreuses marques ont fait évoluer leur politique de bonus annuels octroyés aux managers.

Plusieurs projets ont également été conduits en matière de politique de commissionnement des forces de vente pour gagner en cohérence et en efficacité.

Par exemple, Gucci a lancé un ambitieux programme d'harmonisation, au niveau mondial, de son système

d'intéressement de la force de vente en magasin reposant sur les principes communs à adapter en fonction des spécificités locales. Ce projet, qui a déjà concerné plus de 6 000 collaborateurs en 2013, doit être poursuivi en 2014.

De la même façon, Bottega Veneta a revu, dans plusieurs pays, son système de commission avec l'introduction d'une part individuelle. En Europe, celle-ci prend désormais une forme plus qualitative (comme la valeur du ticket moyen et des ventes croisées ou une meilleure connaissance des clients). Ainsi les salariés les plus performants peuvent-ils recevoir une part de leur intéressement même dans l'hypothèse où les objectifs de vente collectifs du magasin n'ont pas été atteints.

#### La rémunération des dirigeants

La rémunération de 300 dirigeants du Groupe est suivie par la Direction des Ressources Humaines Groupe et ceci, dans un souci de cohérence, d'équité et d'efficacité.

Ainsi, la structure de la rémunération (salaire de base, bonus annuel ou système d'intéressement long terme) est définie au niveau du Groupe et diffère suivant les niveaux de responsabilité.

Le bonus annuel des dirigeants est défini selon une combinaison de critères économiques récompensant la performance des marques (rentabilité et gestion de la trésorerie) et la réalisation d'objectifs personnels incluant, pour partie, des objectifs de développement durable.

Le système d'intéressement long terme répond à un double objectif de fidélisation et de reconnaissance de la performance dans la durée.

Ce système a évolué en 2013 avec le lancement des unités monétaires Kering (KMUs), entrant pour 30 % dans la composition de l'intéressement long terme des dirigeants des marques. Ces unités permettent de reconnaître, sur une période de trois ans, la progression du titre Kering en comparaison d'un panel de 9 sociétés concurrentes des secteurs du Luxe et du Sport. Chaque dirigeant a reçu un

nombre d'unités monétaires Kering en proportion de son niveau de responsabilité dans le Groupe.

Pour les dirigeants du corporate Kering, ces unités monétaires Kering viennent en substitution des actions gratuites précédemment attribuées.

Pour les 70 % restant, ce dispositif est basé sur des objectifs de marque à horizon 3 ans.

### Les avantages sociaux au sein du Groupe

Au-delà de la rémunération monétaire, le groupe Kering a toujours attaché beaucoup d'importance à la protection sociale offerte à ses collaborateurs en matière de santé, de prévoyance et de retraite. Aussi la quasi-totalité des salariés disposent-ils d'une protection sociale complémentaire aux dispositifs légaux au travers des différents régimes en place dans le Groupe.

Dans un contexte européen de réduction croissante des prestations délivrées par les régimes légaux, de nouvelles actions ont été engagées en 2013, complétant celles déjà menées en 2012. Certains de ces programmes dépassent le strict domaine de la santé et la prévoyance et visent, de façon plus générale, à améliorer la qualité et l'équilibre de vie au travail.

Ainsi, par exemple, Gucci a lancé en juillet 2013 un « Corporate Welfare Plan ». Ce dispositif, qui a été partagé avec les organisations syndicales en Italie, finance des prestations sociales pour les salariés, y compris retraités, et leurs enfants dans le domaine de la mobilité, des transports, de la scolarité etc. Ce dispositif concerne 1 500 personnes et sera étendu à 700 personnes supplémentaires en 2014.

Bottega Veneta a aussi mis en place en juillet 2013, pour ses salariés en Italie, un service appelé « Bottega Veneta for me ». Celui-ci permet, dans la limite d'un montant annuel net de 500 euros par salarié, de bénéficier de services divers d'aide à la scolarité ou à la garde des enfants, d'accès à des salles de sport ou à des soins ou peut encore être utilisé pour se constituer un complément de retraite.

### Les accords de participation, d'intéressement et d'épargne salariale

Dans le cadre des dispositifs légaux existant en France, près de 100 % des collaborateurs français du Groupe bénéficient d'une redistribution des bénéfices de leurs entreprises sous forme de participation et/ou d'intéressement. Ces dispositifs sont régis par des accords propres à chaque entité juridique.

## 2.2. promotion et respect de l'éthique au sein du groupe

### Une nouvelle version du Code d'éthique, enrichie et rediffusée à tous

L'éthique des affaires et le comportement attendu de chacun au sein du Groupe, quels que soient le niveau de responsabilité, la fonction occupée ou la localisation géographique, constituent le cadre en dehors duquel aucun développement pérenne de l'entreprise ne saurait être envisagé.

Codifiés depuis 1996 dans la première charte éthique du Groupe, les principes éthiques de Kering s'appliquent à tous sans exception et reflètent les convictions profondes du Groupe en matière de conduite des affaires. Le Code d'éthique de Kering, institué en 2005 et remis à jour une première fois en 2009, a fait l'objet en 2013 d'une nouvelle refonte : structuré par partie prenante (collègues et collaborateurs, clients et consommateurs, environnement, société civile, actionnaires et marchés financiers, partenaires commerciaux et concurrents) et s'inscrivant dans la droite ligne des grands textes internationaux de référence (Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations unies et Convention européenne des droits de l'homme, principales conventions de l'Organisation Internationale du Travail, principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, convention des

Nations unies sur les droits de l'enfant, Pacte mondial des Nations unies), il témoigne du renforcement constant des engagements du Groupe et des dispositifs mis en place pour en assurer le respect. Il constitue un référentiel unique et homogène au sein du Groupe. Cette nouvelle version de 2013 a permis en particulier d'enrichir le Code d'éthique sur trois aspects clés :

- adoption du principe de précaution dans la protection de l'environnement ;
- inclusion de la Charte Fournisseurs du Groupe dans le Code d'éthique. Cette charte définit le *minimum minimorum* à mettre en œuvre partout dans le Groupe et ses marques en matière de relations fournisseurs et particulièrement sur les aspects cruciaux de la lutte contre le travail des enfants et le travail forcé ;
- la présentation de l'organisation de l'éthique qui s'est considérablement renforcée en 2013.

Le Code a été traduit dans les 12 langues les plus parlées dans le Groupe (Français, Anglais, Italien, Allemand, Néerlandais, Espagnol, Brésilien, Russe, Chinois simplifié, Chinois traditionnel, Japonais et Coréen) et est disponible pour tous les collaborateurs sur le nouvel intranet Groupe « 360° » aussi bien que pour tout lecteur externe, sur le site Web de Kering.

## Une organisation éthique qui se renforce et accroît ses dispositifs de suivi et de promotion

D'un seul comité (CERSE: Comité pour l'éthique et la responsabilité sociale et environnementale, mis en place en 2005), l'éthique s'appuie désormais sur trois comités d'éthique mis en place en 2013, un comité Groupe et deux comités régionaux (Asie-Pacifique et Amériques), participant ainsi à la politique de délégation de responsabilité en vigueur au sein du Groupe qui permet d'avoir des instances agissant efficacement au plus près des réalités opérationnelles.

En pratique, tout collaborateur peut s'adresser au comité de son choix, qu'il s'agisse d'une simple demande de clarification ou d'une question portant sur l'interprétation du Code, d'un doute qu'il ou elle aurait sur la conduite à tenir dans un cas de figure précis ou qu'il s'agisse d'une réclamation adressée au comité pour non-respect supposé d'un des principes éthiques du Code.

2013 a également été l'occasion de mettre pour la première fois en place au niveau du Groupe une hotline éthique à disposition de tous les salariés du Groupe dans ses pays et territoires d'implantation. Elle seconde les comités d'éthique dans la remontée d'informations, de questions

ou de réclamations de la part des collaborateurs et peut être appelée par quiconque au sein du Groupe préférerait cette voie de recours plutôt que de s'adresser directement à l'un des trois comités.

## Un programme de formation à l'éthique et au Code pour tous les collaborateurs du Groupe

Enfin, cette forte évolution des dispositifs en faveur de la promotion et du respect de l'éthique au sein du Groupe se voit complétée par la mise sur pied d'un programme de formation en ligne à l'éthique et au respect du Code pour tous les salariés du Groupe dans le monde. Articulé autour de cas pratiques qui permettent le questionnement et rappelant les fondamentaux de l'éthique chez Kering, ce programme sera renouvelé annuellement et couvrira tous les principes éthiques majeurs défendus par le Code d'éthique du Groupe. Pour la première année de mise en œuvre les thèmes couverts portent sur la corruption, la fraude, le conflit d'intérêt et la confidentialité des informations sur les réseaux sociaux. Le programme, lancé début 2014, propose ainsi à tous une formation en ligne de 45 minutes, disponible en 9 langues.

## 2.3. *développement des compétences et des talents*

Le développement des compétences et des talents est un élément clé de la politique de ressources humaines de Kering. Cette politique repose sur des opportunités d'évolution de carrière dans le Groupe renforcées et une offre de formation structurée.

La formation Groupe (Université Kering et Kering *Digital Academy*) a pour objectif de former et développer les talents, offrir une formation adaptée aux cadres supérieurs et répondre aux enjeux stratégiques du Groupe. En complément, l'offre de formation des marques répond aux enjeux propres de celles-ci : intégrer les nouveaux talents, accompagner le développement des managers et dispenser les formations techniques au plus près des métiers.

En 2013, le groupe Kering a ainsi consacré un budget de 15,7 millions d'euros à la formation de ses collaborateurs, ce qui représente 1,3 % de la masse salariale du Groupe. Ainsi, au cours de l'année 2013, 322 452 heures de formation (hors formation à la sécurité) ont été dispensées dans les marques du groupe Kering et 17 967 collaborateurs ont pu bénéficier d'au moins une formation. Les femmes représentent 58,9 % de l'effectif formé en 2013 (hors formation à la sécurité). Par ailleurs 80,4 % des salariés formés en 2013 étaient des non-managers.

### 2.3.1. Développement professionnel et mobilité

Depuis de nombreuses années, Kering s'engage à accompagner le développement de ses collaborateurs en élargissant constamment leurs perspectives professionnelles et en renforçant leurs compétences au travers d'opportunités de croissance et des perspectives d'accélération de carrière. Les cadres dirigeants ont en outre bénéficié d'un dispositif de 360° *feedback* et d'un accompagnement personnalisé.

### L'identification et le développement des talents

Dans l'ensemble du Groupe, les marques ont mis en place des dispositifs d'identification et de développement des talents et renforcé le déploiement des processus de management de la performance.

Les dispositifs engagés en 2012 se sont poursuivis en 2013. À titre d'exemple, Gucci a consolidé la mise en œuvre de son programme « *Human Capital Planning Process* ». Les objectifs sont : la gestion du capital humain, la rétention des meilleurs talents, le développement, la diversité et l'inclusion. Ce processus a généré une cartographie des talents des deux premiers niveaux de l'organisation et de tout le personnel des boutiques dans le monde.

PUMA a poursuivi le déploiement du système de management People@PUMA mis en place en 2012 pour disposer d'un processus d'identification des talents solide dans l'ensemble des régions.

### La nouvelle plateforme « Internal Mobility »

La mobilité professionnelle a toujours été encouragée dans le Groupe et considérée comme un axe majeur pour permettre le développement des compétences.

L'année 2013 a été marquée par la mise en place d'une plateforme « Internal Mobility ». Ce projet ambitieux, inter-pays et inter-marques, permet de donner aux salariés une visibilité sur les opportunités professionnelles dans les différentes marques, chaque entité publiant ses besoins de recrutement. Il s'agit de doter les marques du Groupe d'un pool commun de talents et d'expertises et de favoriser les synergies et le partage des bonnes pratiques.

Cette plateforme permet à chaque salarié d'être acteur de son développement professionnel en rédigeant et publiant son CV, en faisant connaître ses souhaits d'évolution et en valorisant ses compétences.

Cette plateforme permet également aux professionnels de la fonction ressources humaines d'être plus proactifs et plus proches des managers pour gérer les talents et les mobilités fonctionnelles.

Dans une première phase de déploiement, cette plateforme permet la publication des postes des fonctions corporate et retail (au niveau de la Direction des boutiques). Celle-ci propose, moins de 6 mois après son lancement, près de 190 propositions de postes.

### Le projet 360° feedback : le développement des dirigeants

En 2013, le travail engagé en 2012 auprès des dirigeants sur les 360° feedback a été poursuivi afin de les accompagner dans leur développement. Les équipes de direction de Gucci, Saint Laurent, Balenciaga, Alexander McQueen, Stella McCartney, Sergio Rossi et Volcom ont bénéficié de ce 360° feedback. Le feedback 360° est une démarche qui vise à recueillir de plusieurs sources (hiérarchique, collègues, collaborateurs, clients...) un ensemble de renseignements sur la perception des compétences d'une personne et ce, dans une perspective de valorisation et de développement. Chaque dirigeant, à la fin du processus, a bénéficié d'une séance de coaching individuel pour analyser les résultats du feedback et définir un plan d'action de développement personnel et professionnel.

#### 2.3.2. La formation Groupe

Depuis plus de 10 ans, Kering propose des programmes de formation au sein de l'Université Kering à l'attention des cadres dirigeants, cadres supérieurs et futurs leaders du Groupe et met en place au sein de la Kering Digital Academy des formations pour répondre à la stratégie digitale du

Groupe. Culture de la performance, internationalisation, innovation, digitalisation et entrepreneuriat sont chaque année au cœur de ces programmes. Ce sont, chaque année, plusieurs centaines de cadres dirigeants et supérieurs du Groupe qui bénéficient de « l'effet Kering » et des synergies du Groupe.

### L'Université KERING

Poursuivant les actions engagées en 2012, l'Université Kering a centré ses activités sur le développement des talents et des cadres supérieurs à potentiels de Kering. L'Université met aussi en place les formations pour accompagner la transformation du Groupe, à l'attention des cadres supérieurs.

Depuis plusieurs années, des séminaires internationaux « Talent Development Program », permettent aux « talents » de l'entreprise de renforcer leurs atouts et développer leurs compétences. Chaque session démarre avec la restitution d'un 360° feedback et un questionnaire qui permet à chaque participant de mieux appréhender la façon dont il est perçu par son entourage. Le séminaire se poursuit avec des mises en situation et la rédaction d'un plan de développement individuel. Cette année, le programme a été « régionalisé » pour favoriser une meilleure connaissance et un meilleur suivi des talents dans les régions. En 2013, trois sessions ont eu lieu, dont deux en Europe et une en Asie, accueillant au total 34 personnes issues de l'ensemble des marques. La session aux États Unis aura lieu au début de l'année 2014.

En 2013, l'Université Kering a également poursuivi ses programmes de développement destinés aux collaborateurs à potentiels du Groupe (*Leadership Development Program*). Les deux promotions 2013 ont regroupé une trentaine de participants issus des marques Sport & Lifestyle et Luxe, représentant les différentes fonctions clés du Groupe dans 9 pays différents.

Le programme, qui se déroule sur 18 mois comporte une *Learning Expedition*, respectivement pour les deux promotions, à Singapour/Jakarta et Shanghai/Hong Kong, marchés émergents et cibles privilégiées de croissance des marques du Groupe. Les participants ont ensuite bénéficié de séminaires de développement du leadership au sein de la Columbia University à New York et de l'IMD à Lausanne. Les deux promotions 2013 achèveront leur parcours par un projet concret à but sociétal, solidaire et/ou environnemental. Ce projet consistera à réaliser sous contrainte de temps et dans un environnement inhabituel, l'accompagnement d'un entrepreneur social, d'une ONG ou d'une association internationale.

En parallèle, l'Université accompagne la transformation du Groupe et a développé une offre, intitulée *Leading Business across Cultures* ayant pour but d'appréhender et de mieux collaborer au niveau international en prenant en compte les différences multiculturelles. Les séminaires ont été animés par l'INSEAD, dans la poursuite de référencement

de grandes écoles internationales et ont concerné 37 cadres supérieurs avant déploiement au sein de leurs équipes.

### **Kering Digital Academy**

L'année 2013 marque la deuxième année de déploiement du programme de la Kering *Digital Academy*. La *Digital Academy* fait partie intégrante de la stratégie digitale de Kering. Il s'agit d'un parcours de développement destiné aux managers des marques du Luxe et du Sport & Lifestyle ayant pour objectif de :

- instaurer une culture digitale au sein de Kering ;
- développer l'activité des marques et l'innovation et accompagner la stratégie de transformation du Groupe ;
- sensibiliser au digital tous les managers et renforcer l'expertise des équipes digitales ;
- fédérer les collaborateurs du Groupe autour d'une communauté digitale internationale.

En 2013, la Kering *Digital Academy* a orchestré 34 sessions (104 jours de formation) destinées à 450 dirigeants et personnes clés du Groupe : le Comité exécutif de Kering, les Présidents des marques et leur top management (toutes fonctions confondues) ainsi que les Directeurs e-commerce/digital et les experts digitaux. Ces sessions ont eu lieu dans 9 villes, sur 3 continents : Paris, Londres, Florence, Milan, New York, San Francisco, Boston, Tokyo et Hong Kong.

En complément de ces sessions, une *Learning Expedition* a été organisée pour les directeurs des ressources humaines (DRH) des marques dans la Silicon Valley. Dans le cadre de cette expédition, les DRH ont bénéficié des témoignages et des meilleures pratiques RH de plus de 14 entreprises innovantes et d'experts de haut niveau dans le domaine digital RH.

### **2.3.3. Les offres de formation des marques**

Les formations des marques du Groupe s'articulent autour de trois enjeux clés.

#### **Intégrer et développer les nouveaux talents**

Afin de mieux fidéliser et d'intégrer les nouveaux talents, les marques ont mis en place des formations et cursus pour assurer l'intégration des nouveaux embauchés. Il s'agit de former aux valeurs et à l'héritage des marques et de réaliser les premières formations de développement pour favoriser l'intégration.

À titre d'exemple, Gucci a réalisé un programme « G.U.C.C.I Experience » destiné essentiellement aux nouveaux entrants mais aussi au personnel des boutiques sur les fondamentaux de la vente. Les sessions de formation, en présentiel et à distance, transmettent l'ADN et les valeurs de la marque, l'histoire des produits emblématiques et de l'artisanat de Gucci pour mieux accompagner l'acte de vente. Le groupe pilote a regroupé 60 collaborateurs au Brésil début 2013 pour donner lieu à une démultiplication au

personnel des États-Unis et du Canada au 3<sup>e</sup> trimestre. La fin d'année 2013 a été marquée par une accélération du dispositif : e-learning lancé par 21 boutiques, ateliers au Japon, Singapour et Malaisie.

Saint Laurent met en place pour tous les nouveaux salariés en France et dans tous les pays un cursus d'intégration pour mieux appréhender l'univers de la marque.

Bottega Veneta a mis en place un dispositif appelé *CORE program*, pour former et intégrer de futurs managers pour le retail. Ce programme, qui réunit des salariés mais aussi des étudiants d'écoles de management, est par nature inter-pays, pour favoriser le développement grâce à la diversité des approches. 2013 a vu la deuxième session se réaliser et c'est au total 32 personnes qui ont été formées et 5 personnes recrutées. 60 % des personnes ayant participé au programme en 2012 ont évolué et bénéficié d'une promotion.

#### **Développer les compétences managériales des équipes et des directeurs de magasins**

En complément des formations Groupe mises en œuvre pour les talents et cadres supérieurs, les marques mettent en œuvre des formations adaptées aux managers du retail et/ou du corporate, dans les régions. Il s'agit de former ces derniers pour mieux les intégrer et permettre leurs évolutions futures et ainsi accompagner la croissance des marques sur les marchés.

Un programme de leadership, baptisé *GoAll*, a été lancé par Bottega Veneta pour développer auprès des managers en fonction une culture de leadership et de feedback, et créer un environnement qui développe l'engagement des collaborateurs. Il s'agit de renforcer ainsi la connaissance et la pratique du management adapté aux enjeux de la marque. À ce jour 130 managers ont été formés, dans les domaines du corporate et de l'industrie. Une session a été engagée en Asie avec 15 managers des entités en Chine, Corée, Hong Kong, Taïwan et Singapour. En novembre 2013 le programme a concerné 10 managers aux États-Unis. Des sessions de suivi ont été mises en place pour piloter le progrès, notamment par le biais de l'intranet 360° pour 39 managers en Europe.

PUMA, dans le cadre de son programme *People@PUMA*, a mis en place en 2012, un programme international pour former au leadership (ILP) et suivre des collaborateurs amenés à évoluer. Ce programme a pour objectif de développer les qualités de leadership afin d'accompagner la stratégie de l'entreprise, au niveau mondial mais aussi régional. Ce programme, en cohérence avec l'esprit du Groupe, favorise également l'adoption d'une attitude juste, honnête, positive et créative. Il s'agit de transmettre une vision commune et de préparer les managers aux évolutions en cours et à venir.

Ces démarches sont soutenues par le Groupe dans les régions, notamment pour accompagner la croissance des marques qui n'ont pas encore la taille critique en termes d'effectifs dans une zone. Ainsi, Kering Asia Pacific a mis

en place un programme de formation régional, adapté à chaque niveau de management, afin de développer les compétences managériales des équipes et de faire bénéficier les nouveaux entrants dans le Groupe de l'« effet Kering ».

### Renforcer les compétences métiers

Les marques mettent également en œuvre des formations qui ont pour objet de continuer à développer les compétences techniques et les savoir-faire au plus près de leurs métiers et de leurs spécificités.

À titre d'exemple, Bottega Veneta continue de soutenir la future génération des designers et artisans avec l'école *Scuola Della Pelletteria* créée en 2006. Il s'agit de soutenir la future génération des designers et artisans disposant du savoir-faire de la marque. En 2013, un nouvel espace a été créé au sein du nouvel atelier de Bottega Veneta à Montebello Vicentino près de Vicence. En 2013, 200 personnes (collaborateurs et étudiants) ont participé aux différents projets de l'École.

Après le soutien en 2011 et 2012 à une formation « Spiraux », Girard-Perregaux, de son côté, poursuit son engagement en faveur des jeunes en difficulté scolaire par le soutien à une formation AFP (Attestation Fédérale Professionnelle) d'opérateur en horlogerie qui propose sur 2 ans d'obtenir une qualification recherchée dans le secteur. Cette formation se suffit à elle-même pour devenir opérateur en horlogerie mais peut être complétée par une formation CFC (Certificat Fédéral de Capacité) qui ouvre la voie à l'exercice du métier d'horloger. Un premier apprenti a débuté chez Girard-Perregaux en août 2013, un second démarrera début 2014.

En 2013, les marques ont par ailleurs poursuivi les formations à la connaissance produit. PUMA a ainsi adapté les formations engagées en 2013 pour actualiser la connaissance des produits par le personnel du retail et ce, afin d'améliorer l'expérience d'achat du client. Ces formations ont fait l'objet d'une méthodologie précise.

## 2.4. promotion de la diversité

Kering s'engage depuis plusieurs années en faveur de la diversité et a ainsi été l'un des premiers signataires de la Charte de la Diversité en 2004. En 2010, l'équivalent de cette Charte a également été signé en Allemagne par PUMA, puis en 2011 en Italie par Gucci. Au-delà de son engagement social, le Groupe est convaincu que la diversité est source de créativité et d'innovation et donc de performance économique. Le Code d'éthique, déployé depuis 2005 et dont une nouvelle mise à jour a été diffusée à tous en 2013, témoigne de l'engagement du Groupe en la matière.

### 2.4.1. Donner les moyens de réaliser l'égalité professionnelle Femmes/Hommes

Si la diversité est abordée par Kering dans toute sa pluralité, un accent tout particulier est mis sur l'égalité professionnelle. En 2010, le Groupe a été l'un des premiers signataires en France de la Charte WEP (Women's Empowerment Principles), élaborée par l'ONU Femmes et le Pacte Mondial des Nations Unies. Cette charte offre un ensemble de réflexions qui donnent aux entreprises des lignes directrices pour favoriser la montée en puissance des femmes sur le lieu de travail et dans la société.

Convaincu que la mixité est un levier majeur de la performance globale de l'entreprise, Kering s'engage fortement pour un meilleur équilibre professionnel femmes/hommes à tous les niveaux hiérarchiques. Au-delà de la représentation féminine au sein des effectifs Kering (56,5% de femmes dans les embauches, 50,1% de femmes parmi les managers, 58,5% de femmes dans l'effectif formé hors formation à la sécurité), il s'agit pour le Groupe d'être exemplaire au sein de sa population de cadres supérieurs et de ses instances décisionnelles. C'est pourquoi François-Henri Pinault a fixé des objectifs chiffrés ambitieux à horizon 2015 : 50% de femmes parmi les cadres supérieurs et 40% au sein des Comités de Direction et du Conseil d'administration. Dès 2010, Kering a lancé le programme Leadership et Mixité, qui vise à mettre fin à la déperdition des talents féminins le long de la ligne hiérarchique, en diffusant une culture de l'égalité au sein du Groupe. Objectif : féminiser l'ensemble de ses instances dirigeantes d'ici 2015.

En 2013, avec 30% de femmes au sein de son Comité exécutif et 33% au sein de son Conseil d'administration, Kering se positionne cette année encore comme l'une des entreprises du CAC 40 les plus féminisées (respectivement aux 1<sup>re</sup> et 8<sup>e</sup> positions sur ces deux instances dans le classement du 8<sup>e</sup> Baromètre annuel Capitalcom sur la Mixité).

## Succès de la première vague de *mentoring* dans le cadre du programme Leadership et Mixité

La démarche Leadership et Mixité s'est poursuivie en 2013, avec notamment le dispositif de *mentoring* inter-marques et inter-métiers, mettant en relation des femmes « à potentiel » et des cadres supérieurs (femmes et hommes), dont la première vague a été clôturée en juillet 2013.

Ce dispositif qui se déroule sur une année a pour objectif d'accompagner le développement professionnel et personnel de talents féminins du Groupe et d'impliquer les femmes et les hommes sur la thématique de la mixité pour, à terme, participer à la féminisation des instances dirigeantes du Groupe.

Après avoir été préparés en amont, avec l'aide d'un coach, à endosser leurs rôles respectifs dans le programme, les 19 mentors et 19 mentorées de cette première vague ont échangé durant 12 mois, pour traiter des problématiques et objectifs identifiés par les mentorées en début de programme. En fin de parcours, les participants ont répondu à un questionnaire d'évaluation : 100% d'entre eux associent ce *mentoring* à une expérience positive, 93% des mentorées et 87% des mentors estiment avoir atteint les objectifs qu'ils s'étaient conjointement fixés en début de programme.

Le dernier trimestre a été consacré à l'analyse de ce groupe pilote, l'objectif étant d'engager de nouvelles sessions en France mais également d'internationaliser ce programme de *mentoring*.

## Autres initiatives en faveur de l'égalité professionnelle

L'articulation des vies professionnelle et familiale est l'un des autres piliers du programme Leadership et Mixité, avec des actions fortes mises en œuvre au sein des marques du Groupe.

Ces deux dernières années, dans le cadre de son *PUMA Wellbeing Program*, PUMA a ainsi œuvré en faveur du bien-être des collaborateurs parents de son siège à Herzogenaurach : places réservées dans les structures de garde d'enfants environnantes, deux espaces équipés (mobilier d'enfants, matériel de puériculture mais également équipement informatique pour les parents) dans les locaux PUMA pouvant accueillir des collaborateurs et leurs enfants en cas de problème de garde ponctuel, proposition de recours à une entreprise extérieure pour accompagner les parents dans leur recherche de mode de garde.

Au Royaume-Uni, Stella McCartney et Alexander McQueen offrent à leurs collaboratrices des conditions de congés parentaux plus favorables que celles offertes par la loi, en maintenant un salaire complet jusqu'à six mois de congés. Parallèlement, ces deux marques aident les jeunes parents ou les salariés ayant des parents à charge à concilier vie professionnelle et vie familiale à travers le partenariat avec *My Family Care*, qui dispense conseils et sessions d'accompagnement.

Bottega Veneta a également introduit aux États-Unis une nouvelle politique « Congés Famille et Maladie », particulièrement avantageuse en regard des pratiques du marché nord-américains, permettant (sous condition d'une ancienneté d'un an) de bénéficier de 12 semaines d'absence rémunérées pour faire face notamment à l'arrivée d'un enfant (naissance ou adoption), à la nécessité de prendre soin d'un parent malade ou au départ soudain d'un conjoint réserviste rappelé par l'armée.

Kering Corporate, signataire de la Charte de la Parentalité, a organisé sa 4<sup>e</sup> « *Journée des petits entrepreneurs* » rassemblant 44 enfants de collaborateurs, âgés de 5 à 12 ans. Cette journée donne l'opportunité aux collaborateurs de faire découvrir à leurs enfants leur lieu de travail et les activités du Groupe. Le « temps » était le thème donné à cette édition 2013, au travers d'ateliers de théâtre et de confection, illustrés par les créations des marques (Haute horlogerie, prêt-à-porter, équipements sportifs...).

Enfin, des invitations aux forums en lien avec la mixité (Printemps des Femmes, Forum Jump, Women's Forum) sont régulièrement proposés aux talents féminins du Groupe en France, afin d'accompagner leur développement personnel à travers des ateliers de formation sur l'assertivité ou le leadership par exemple, des conférences et des moments de networking.

Dans le même esprit, PUMA continue de proposer à ses cadres féminins une formation « Réussir en tant que manager féminin », suivie par 9 collaboratrices (d'Allemagne, d'Italie et du Royaume-Uni) en 2013.

## 2.4.2. Promouvoir l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap

Le handicap est une autre dimension historique de la politique Diversité du Groupe, qui a créé sa Mission Handicap en 2004. Au 31 décembre 2013, le groupe Kering compte 326 travailleurs handicapés (taux de couverture 80,7% – hors Royaume-Uni et États-Unis). Depuis 2005, en France, Kering réaffirme son engagement en faveur de l'intégration professionnelle des personnes handicapées en lançant une campagne de communication interne, à l'occasion de la semaine nationale pour l'emploi des personnes handicapées. Cette année, Kering a créé l'événement en lançant « *Disability Campaign : share and engage* » : une chaîne d'information exclusive sur le thème du handicap, hébergée sur la plateforme digitale Groupe 360°, s'adressant aux 16 900 collaborateurs connectés dans le monde et relayée par une campagne d'affichage en France.

Chaque jour de la semaine du handicap, Kering a proposé une information pédagogique, ludique et participative renouvelée, des portraits et des témoignages pour plonger dans la réalité du handicap en entreprise et dans la société, au-delà des apparences. Les collaborateurs ont également eu la possibilité d'apporter leur contribution en partageant leurs expériences et leurs initiatives

en matière d'intégration du handicap et en proposant de nouvelles idées sur les forums internes créés à cet effet.

Les marques ont relayé cette opération Groupe par des animations autour du handicap : Boucheron a ainsi organisé une rencontre avec une artiste photographe autiste dont les œuvres ont ensuite été exposées pendant une semaine dans les locaux du Siège parisien de la marque. Balenciaga a permis à ses collaborateurs du Siège d'engager un dialogue sur la politique handicap de la marque avec une journaliste non-voyante, tandis que le corporate Kering a accueilli près de 80 personnes à l'occasion d'une conférence-spectacle traitant de la dyslexie et d'un challenge «Handi Ping-Pong» durant lequel les collaborateurs pouvaient se mesurer à des athlètes médaillés des jeux paralympiques de Pékin.

En 2013, Gucci a également confirmé son engagement en faveur du handicap, en sensibilisant sur le sujet non seulement ses collaborateurs mais aussi ses fournisseurs. La marque a ainsi organisé des modules de sensibilisation pour 800 employés parmi ses fournisseurs.

Les marques du Groupe en France continuent de recourir au secteur protégé, pour des prestations telles que plateaux-repas/buffets, mise sous pli, impression, saisie de données... Ainsi, le corporate Kering sous-traite au secteur protégé ses réponses négatives aux candidatures spontanées (près de 400 courriers par an) ainsi que le recyclage papier/carton (15,2 tonnes en 2013).

## 2.5. *qualité de vie professionnelle, santé et sécurité*

Assurer à ses collaborateurs une qualité de vie garantissant la santé et la sécurité physique et mentale de chacun est un devoir fondamental assuré par l'ensemble des marques du groupe Kering. Fidèles à cet engagement, et dans le cadre de la Charte d'engagements négociée avec le Comité d'entreprise européen (CEE) de Kering en 2010 sur la qualité de vie professionnelle et la prévention du stress au travail, les marques déploient des procédures et des programmes d'actions en vue d'identifier, d'évaluer, de limiter et de prévenir les risques prépondérants liés à leurs activités. Pour cela, elles mettent en place différents outils et œuvres sociales permettant un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée (par exemple la Charte de la Parentalité signée par Kering ou encore l'accord signé par Gucci avec les syndicats tendant à améliorer les compétences et le bien-être de ses employés). En 2014, l'enquête de climat social réalisée fin 2013 auprès de l'ensemble des

### 2.4.3. **Soutenir les jeunes issus de milieux défavorisés ou en difficulté scolaire**

Enfin, Kering participe à différents dispositifs en faveur des jeunes issus de milieux défavorisés ou en difficulté scolaire. En France, le Groupe est ainsi le partenaire fondateur de l'Institut Télémaque, qui, à travers un double tutorat pédagogique et entreprise, accompagne jusqu'au baccalauréat des jeunes talentueux et motivés, issus de milieux modestes.

Kering est également engagé depuis plusieurs années dans le programme « Une Grande École, pourquoi pas moi ? » visant à favoriser l'accès de jeunes issus de milieux modestes et à potentiel vers des études supérieures ambitieuses. En 2013, Kering corporate, Boucheron et Saint Laurent ont ainsi accueilli huit lycéens de milieu modeste ayant un niveau scolaire prometteur et justifiant d'une forte motivation. Ce programme leur permet d'envisager plus concrètement leur avenir professionnel et de construire plus clairement leur projet d'orientation.

En Italie, Brioni propose un programme de formation de tailleurs de costumes masculins sur mesure, qui s'adresse à des jeunes de moins de 18 ans risquant de sortir prématurément du système éducatif. Cette formation, d'une durée de trois ans, qui privilégie l'approche pratique et les stages, est intégralement prise en charge par Brioni. Une fois le cursus terminé, les diplômés perfectionnent leur expertise à travers des contrats d'apprentissage dans les ateliers de production et les boutiques Brioni, en Italie et en Europe. En septembre 2013, une nouvelle promotion de 18 étudiants (dont 7 filles) a été sélectionnée pour démarrer ce cursus, qui vise à former de jeunes techniciens internationaux désireux de contribuer à l'essor de Brioni.

collaborateurs du Groupe, permettra de définir des plans d'actions pour favoriser l'engagement de chacun.

#### 2.5.1. **La sécurité et la santé au travail, une priorité pour le Groupe**

Les marques ont poursuivi leurs actions en faveur de la sécurité, adaptées au secteur retail et production. Ainsi, en matière de prévention des risques, 37 259 heures de formation sécurité ont été dispensées à 11 953 salariés dans le Groupe en 2013.

En 2013, 297 accidents du travail avec arrêt ont été comptabilisés au sein de l'ensemble des marques du Groupe, contre 260 en 2012.

Cette tendance se traduit par une augmentation du taux de fréquence des accidents du travail mais également par un taux de gravité qui reste proche de 2012.

**Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail en 2013 et en 2012**

	2013	2012
Taux de fréquence des accidents du travail (Nombre d'accidents par million d'heures travaillées)	4,97 %	4,66 %
Taux de gravité des accidents du travail (Nombre de jours perdus par millier d'heures travaillées)	0,08 %	0,06 %

**Taux d'absentéismes global et maladie (en %)**

	2013	2012
Taux d'absentéisme global	4,46 %	3,88 %
Taux d'absentéisme maladie	2,06 %	1,93 %

Le taux d'absentéisme maladie retranscrit le cumul des jours d'absence pour maladie, maladie professionnelle, accident de travail et accident de trajet. Plus général, le taux d'absentéisme global rassemble les absences pour maladie et tous les autres types d'absences (maternité, paternité, absences injustifiées, etc.) dès le premier jour d'absence.

Dans l'ensemble des marques du Groupe, 30 salariés ont été reconnus comme atteints d'une maladie professionnelle au cours de l'année 2013.

**2.5.2. L'organisation du travail**

Kering œuvre pour la mise en place d'une structure organisée et partagée, de méthodes et de savoir-faire qui doivent permettre aux salariés de travailler ensemble, dans l'intérêt de l'organisation et en fonction des objectifs fixés.

En moyenne, la durée du temps de travail pour les collaborateurs du Groupe travaillant à temps plein est de 39,8 heures par semaine, un chiffre stable par rapport aux données publiées en 2012.

En 2013, on dénombre 4 354 salariés pour lesquels l'horaire contractuel hebdomadaire est inférieur à la durée du travail hebdomadaire en vigueur dans leur entreprise. L'effectif travaillant à temps partiel représente 13,6 % de l'effectif CDI et est principalement présent aux États-Unis et en Europe de l'Ouest. L'horaire contractuel est réparti en fonction des métiers et des organisations propres à chacune des marques, soit sur certains jours de la semaine, soit sur des plages horaires réduites sur l'ensemble des jours travaillés.

L'organisation du temps de travail dans les marques du Groupe peut varier selon les pays, les sites et les populations concernés. En France, les forfaits (en heures ou en jours), les dispositifs d'annualisation et de modulation du temps de travail constituent les principaux modes d'organisation du travail les plus fréquemment rencontrés.

En 2013, 19 469 heures supplémentaires ont été comptabilisées en France.

**2.5.3. Mettre en place des actions concrètes en faveur de la qualité de vie professionnelle pour tous les collaborateurs**

Les marques mettent en place des programmes cohérents et structurés afin que les salariés aient connaissance des plans d'actions proposés.

Le programme Wellbeing de PUMA n'a pas pour seul objectif de définir des actions en faveur de l'égalité professionnelle Femme/Homme. Il s'agit aussi de favoriser les collaborations entre les salariés et d'améliorer l'attractivité de la marque employeur. Le programme couvre les champs de la santé physique (sport), mentale (formations à la prévention du stress), les avantages sociaux (assurance médicale pour les salariés qui voyagent, discount) et les échanges sociaux (événements sociaux, intégration des nouveaux embauchés).

Bottega Veneta a été élue « Great place to work » pour l'Italie, seule entreprise de mode retenue parmi les 12 lauréats. L'institut américain de recherche et consulting qui réalise ce classement, aide les organisations à identifier, créer et consolider des environnements de travail qui créent la confiance et l'engagement des salariés. Ce titre récompense des actions fortes tant pour améliorer l'environnement de travail que pour favoriser, de manière transparente, les évolutions de carrière et de mobilité pour les collaborateurs de la marque.

Cette récompense intervient alors que Bottega Veneta a inauguré en septembre 2013 son nouvel atelier de Montebello Vicentino qui offre à ses salariés un environnement de travail exceptionnel : clarté, accès, insertion dans l'environnement naturel. Afin d'accompagner le changement de lieu, Bottega Veneta, après discussion avec les représentants des syndicats, a en outre mis en place un dispositif de transport collectif gratuit pour les salariés.

Après une première expérience en 2012, Girard-Perregaux et JEANRICHARD maintiennent leur programme de flexibilité des horaires permettant aux collaborateurs d'utiliser les transports en commun et d'éviter les périodes de pointe et le trafic automobile dense.

### 2.5.4. Sûreté et gestion de crise

La politique de sûreté des voyageurs, définie par le département de la sûreté rattaché au Directeur Général délégué, vise à mieux informer les collaborateurs du Groupe des risques liés aux déplacements professionnels, en précisant la classification des pays en fonction de plusieurs niveaux de risques, et en intégrant des recommandations de sûreté. Par ailleurs, une « veille pays » quotidienne permet de prévenir de certains événements graves qui pourraient impacter la sécurité des collaborateurs ou perturber la continuité des activités.

Un projet de déploiement au niveau Groupe d'un logiciel de localisation des voyageurs en fonction de leurs réservations de voyage est en cours. Cela permettra de pouvoir réagir plus rapidement en cas de crise majeure en alertant les voyageurs et en organisant leur mise en sûreté et éventuellement leur rapatriement. Le département de la sûreté organise les dispositifs de sécurité autour de tous les voyages de délégations ou voyages dans des zones particulièrement risquées, et peut également accompagner certains voyages sensibles pour coordonner les dispositifs sur le terrain. Le Directeur de la Sûreté fait partie du Comité des Risques, qui réunit les Directeurs Juridique et de l'Audit interne et qui est présidé par le Directeur Général délégué. Ce Comité des Risques se réunit une fois par trimestre.

## 2.6. *dialogue social*

Le groupe Kering œuvre dans le but de garantir la continuité du dialogue social propre à chacune de ses instances, tout en recherchant l'articulation optimale des différents modes de représentation au sein du Groupe et de ses deux pôles Luxe et Sport & Lifestyle. 2013 est une année de renouvellement dans la composition des instances de dialogue social au sein du groupe Kering. Le Comité d'Entreprise Européen ainsi que le Comité de Groupe connaissent un renouvellement de leurs membres (dans un périmètre Luxe et Sport & Lifestyle pour le Comité Européen).

### 2.6.1. Écouter et dialoguer avec son environnement social

En favorisant la libre expression en son sein et un dialogue social permanent avec les représentants du personnel, le groupe Kering a de longue date affirmé clairement sa volonté de nouer des relations collectives et sociales pérennes et constructives avec l'ensemble de ses collaborateurs et leurs représentants.

Chaque marque de Kering relaie cet engagement. Ainsi, en 2013, 87 accords collectifs d'entreprise ont été conclus dans le Groupe, notamment en Europe de l'Ouest, en Asie et en France. Ces accords ont principalement porté sur les rémunérations et les avantages sociaux (salaires, variables, intéressement, participation, etc.), la durée et l'organisation du temps de travail, ainsi que, en France, sur les contrats de génération.

Par ailleurs, le nombre d'heures de grève s'élève à 1841 heures en 2013, contre 2 317 heures en 2012. Les mobilisations ont eu lieu en Europe de l'Ouest et correspondent à des mouvements répondant à des mots d'ordre nationaux.

Dans le cadre de la cession en France des sociétés du groupe Redcats (La Redoute, Relais Colis), Kering a retenu le projet de reprise qui correspondait aux conditions

préalables exigées par le Groupe : un projet industriel de long terme pour assurer la pérennité des entreprises concernées et un projet responsable en termes de gestion d'emploi et de respect du territoire. Kering s'est notamment engagé à financer des mesures d'accompagnement des transformations exemplaires et à mener dès le mois de juin 2013 un dialogue social régulier et transparent avec les représentants des salariés de La Redoute en France.

En Italie, Gucci a acquis la société Richard Ginori en mars 2013, dans le cadre d'une stratégie globale de développement de l'excellence *Made in Italy*. La reprise de l'entreprise a permis de maintenir 230 emplois. Par ailleurs, Gucci a mis en place les moyens nécessaires au reclassement de 43 salariés qui ne pouvaient pas intégrer la nouvelle entité. Chacun d'eux a été reclassé avec succès dans des entreprises du secteur.

### 2.6.2. Les instances de dialogue du Groupe

#### Le Comité d'Entreprise Européen de Kering

Créé par l'accord du 27 septembre 2000, le Comité d'Entreprise Européen (CEE) Kering est un lieu d'information, de consultation, d'échanges de vues et de dialogue à l'échelle européenne.

Véritable instance transnationale, le CEE intervient en complément des représentations nationales du personnel existantes, dans le cadre de prérogatives qui lui sont propres. Le CEE de Kering a fait l'objet d'un renouvellement de ses membres en novembre 2013.

Réuni ordinairement deux fois par an en session plénière de trois jours, le CEE est informé et, le cas échéant, consulté sur des questions transnationales ayant un impact sur les salariés du Groupe selon des modalités précisément définies par l'accord régissant son fonctionnement.

Le CEE est également doté d'un Comité restreint de cinq membres élus par leurs pairs qui se réunit au moins cinq fois par an pour préparer et analyser les deux réunions plénières annuelles, mais aussi pour mener avec la Direction du Groupe différentes concertations.

L'accord de fonctionnement du 3 septembre 2008 a fait l'objet de plusieurs avenants. Le dernier signé le 27 mars 2013 faisant suite aux réunions de groupe de travail de 2012, intégrant le constat de l'évolution importante du périmètre du Groupe (cession de la Fnac et des enseignes Redcats) et du recentrage de plus de 50 % des effectifs du Groupe en Europe, de la France vers l'Italie.

Le CEE s'est réuni en séance plénière ordinaire les 25 juin et 28 novembre 2013 en France à Paris. Les principaux points portés à l'information de ses membres ont notamment concerné la situation économique et financière du Groupe, les indicateurs sociaux, l'activité des marques, les perspectives et la stratégie du Groupe, les actions dans le cadre du développement durable (*sourcing*), le nouveau Code d'éthique et un suivi du processus de cession de La Redoute.

### Le Comité de groupe Kering

Créé en 1993 et dernièrement renouvelé en 2013, le Comité de groupe Kering est une instance de représentation du personnel de droit français. Réunis en séance plénière deux fois par an, ses membres sont informés et dialoguent sur les orientations stratégiques, les enjeux économiques et financiers ainsi que sur les actions de gestion des ressources humaines du Groupe. Les dirigeants du Groupe et des marques interviennent le cas échéant directement devant le Comité de groupe. Chaque réunion plénière est précédée de deux réunions préparatoires entre membres, dont l'une se tient la veille même de chaque réunion plénière.

En 2013, le Comité de groupe s'est réuni en séance plénière les 16 mai et 17 octobre 2013. Les thèmes abordés sont ceux présentés en Comité d'Entreprise Européen. En outre, un point complet d'avancement du dossier de la cession de La Redoute a été fait.

### Le Comité Luxe Kering

Héritière de l'ancien Comité Européen de l'ex-Gucci Group, cette instance renouvelée et nommée Comité Luxe Kering a tenu sa réunion annuelle en septembre 2013 à Florence. Ce comité n'a pas pour vocation de se substituer aux instances européennes et du Groupe. Le Comité Luxe

est une instance d'information, de dialogue social et d'échanges avec les partenaires sociaux du Pôle Luxe de Kering en Italie et en France.

Ainsi, l'ensemble des instances représentatives du Groupe ont été renouvelées en 2013. Les accords de fonctionnement ont été renégociés.

### 2.6.3. L'enquête « Quel temps fait-il chez vous ? » : le baromètre social interne

Depuis 2001, le groupe Kering organise tous les deux ans une étude d'opinion interne « Quel temps fait-il chez vous ? » pour tous les salariés de toutes les marques du Groupe, afin de mesurer à une échelle internationale la perception de ses salariés sur des thèmes liés à la vie professionnelle (relations dans le travail, formation et développement personnel, organisation et efficacité opérationnelle, management, etc.).

La 7<sup>e</sup> édition de l'enquête a été réalisée en octobre 2013 auprès de l'ensemble des salariés du Groupe en partenariat avec le cabinet HAY Group. Avec un taux de participation de 71 %, (en progression de 11 points à périmètre constant), ce sont plus de 22 000 participants qui ont répondu à l'enquête. Le groupe Kering et ses marques disposent ainsi d'une solide base d'analyse qui va leur permettre d'identifier différents leviers permettant d'accroître l'engagement de ses salariés et également leurs conditions de réussite. Une première analyse des résultats montre que des thèmes majeurs de la politique de ressources humaines tels que l'évaluation de la performance, la communication interne, la connaissance des opportunités de carrière dans le Groupe, tendent à progresser globalement suite à des plans d'action au niveau Groupe (nouveaux process, plateforme 360°...), et au niveau des marques (création d'une nouvelle fonction communication interne pour Boucheron par exemple).

Kering garantit aux participants un anonymat total des réponses et s'engage à restituer les résultats aux représentants du personnel, aux niveaux Groupe et local, et aux salariés ; Kering et les marques s'engagent également à travailler sur la mise en place de plans d'actions au regard de l'analyse des résultats. Les plans d'actions seront mis en place de manière globale ou décentralisée, pour répondre aux attentes exprimées, à compter du premier trimestre 2014.

## 3. *préserver l'environnement*

Chaque année, le groupe Kering et ses marques renforcent l'intégration de la responsabilité environnementale dans l'ensemble de leurs activités. Cette prise en compte des enjeux environnementaux se reflète au quotidien dans la mise en œuvre de mesures volontaristes visant à maîtriser et réduire les impacts directs et indirects sur

l'environnement. En témoignent le déploiement d'ici 2016 du Compte de Résultat Environnemental (EP&L) à l'ensemble du Groupe, l'adoption d'objectifs chiffrés et ambitieux, l'élaboration de nouveaux scénarii de *sourcing* pour une gestion plus durable des ressources.

### 3.1. *management de l'environnement*

#### Stratégie et objectifs

Kering a publié en avril 2012 une série d'objectifs ambitieux, fixés pour ses marques de Luxe et de Sport & Lifestyle à l'horizon 2016. Les principales thématiques couvertes par ces objectifs sont les émissions de CO<sub>2</sub>, la production de déchets, la consommation d'eau, l'approvisionnement en matières premières, l'utilisation de substances chimiques, la consommation de papier et d'emballages et enfin la conformité sociale.

Après la publication de ces objectifs en 2012, l'année 2013 a été l'occasion pour le Groupe de bâtir avec chacune de ses marques une feuille de route destinée à piloter le progrès et l'avancement sur chacun des objectifs fixés. Ce travail collaboratif et continu a notamment permis de dresser un état des lieux de l'ensemble des projets en cours et d'identifier leurs contributions aux objectifs du Groupe. Les progrès des marques au regard de leur feuille de route font l'objet de points d'avancement réguliers entre le *Chief Sustainability Officer* du Groupe et les Présidents des marques.

#### Organisation interne pour la gestion de l'environnement

Au quotidien, la Direction du Développement durable de Kering, qui regroupe une quinzaine de spécialistes, définit la politique environnementale du Groupe et aide les marques du Groupe dans l'identification des sujets prioritaires et la mise en œuvre des plans d'actions visant à atteindre les objectifs 2016. En plus des outils centralisés créés et gérés par Kering et mis à la disposition des marques, un ensemble de politiques et de lignes directrices a été défini par le Groupe pour fournir à la fois un cadre et des méthodologies aux marques dans la gestion de leurs impacts environnementaux. C'est par exemple le cas pour les consommations d'énergie et les approvisionnements en matières premières.

La coordination entre les marques et le Groupe est assurée grâce à un réseau de managers dédiés à temps plein aux questions de développement durable. Ainsi, depuis 2012,

chaque marque dispose d'un « Sustainability Lead » en charge de la démarche développement durable. L'ensemble des « Sustainability Leads » et de la Direction développement durable de Kering se réunissent régulièrement afin de coordonner la mise en place de la stratégie développement durable et partager et mutualiser les bonnes pratiques développées au sein des marques. Au-delà de l'échange d'expériences, ces réunions permettent de définir les plans d'actions qui répondent aussi bien aux enjeux transversaux du Groupe qu'à ceux plus spécifiques des marques concernées.

Cette organisation constitue un catalyseur de la démarche de développement durable du Groupe, et illustre l'« effet Kering ». Au total, plus de 50 collaborateurs dans le Groupe et ses marques sont dédiés à la mise en œuvre de la politique développement durable.

Les marques mettent également en place des organisations internes afin de piloter leur politique développement durable et de travailler à l'atteinte de leurs objectifs. PUMA, Gucci, Saint Laurent, Sergio Rossi, Boucheron, Brioni, Girard-Perregaux et JEANRICHARD se sont ainsi dotées de leurs propres *Green Team*.

En 2013, plusieurs marques ont développé ou renforcé l'organisation de leur réseau développement durable :

- Saint Laurent a ainsi constitué un réseau de référents développement durable composé d'une vingtaine de personnes clefs au sein de l'organisation et issues des principales fonctions (studio, production, logistique, RH, commercial, etc.) et de l'ensemble des zones géographiques (Amériques, Asie, Japon, Moyen-Orient et Europe). Il se réunit tous les trois mois pour faire le point sur les progrès vis-à-vis du plan d'action développement durable de la marque. Des indicateurs de pilotage de la performance ont été mis au point et sont partagés régulièrement avec l'ensemble des membres du Comité de direction. Ces derniers voient également une partie de leur rémunération variable indexée sur des critères développement durable ;

- Sergio Rossi a mis en place des objectifs de développement durable spécifiques à la marque et directement en lien avec la rémunération variable de 65 collaborateurs de la société ;
- Bottega Veneta a également renforcé sa démarche développement durable en nommant sept « Sustainability Ambassadors » parmi des collaborateurs clefs dans les différentes implantations de la marque. Ils se sont réunis au siège à Milan à l'occasion du « Worldwide Sustainability Ambassador Workshop ». Un atelier de formation au reporting environnemental et au développement durable en général a été proposé ainsi que la présentation de projets concrets en cours dans le Groupe ;
- enfin, la *Green Team* de Girard-Perregaux et JEANRICHARD s'est étoffée en 2013, passant de 4 à 6 membres représentant les fonctions suivantes : Direction Industrielle, Production et Méthodes, Ressources Humaines, Services Généraux, Supply-Chain, Marketing et Communication. La Direction Générale est tenue informée de l'avancement des projets de développement durable après chaque « Green Team Meeting » mensuel.

En 2013, le reporting environnemental s'appuie sur un large réseau de plus de 400 contributeurs (contre 200 en 2012), présents à travers le monde dans les marques du Groupe. Il garantit un meilleur niveau de précision des données et permet au Groupe de suivre finement ses impacts environnementaux et ses performances.

## Formation et information des salariés

Dans une volonté d'impliquer tous les collaborateurs dans la démarche développement durable et d'imprégner la culture du Groupe, Kering met régulièrement en place des actions de sensibilisation et de formation à destination de ses salariés.

L'équipe développement durable de Kering anime et diffuse l'actualité développement durable du Groupe via de nombreux supports. Les salariés bénéficient désormais d'un nouvel outil de communication lancé en 2013, l'intranet 360°. Cette plateforme commune à toutes les marques contient un espace dédié au développement durable et propose des solutions de partage au travers desquelles sont gérés les projets multimarques comme l'EP&L ou les feuilles de route des marques.

Par ailleurs, deux newsletters dédiées au développement durable sont également diffusées deux fois par mois : la *Sustainability Watch*, transmise en anglais à plus de 1 000 salariés et la *Regulatory Watch*, disponible en anglais, français et italien, au périmètre de diffusion plus restreint car davantage axée sur les aspects réglementaires. L'organisation d'événements plus ponctuels permet de compléter la sensibilisation des collaborateurs.

Des formations sont également proposées aux collaborateurs par le Groupe et les marques.

Cette année, quatre webinars ont été organisés par l'équipe Kering pour présenter en détail aux membres du réseau les objectifs, les règles et les outils du reporting environnemental. Les webinars ont permis de former près de 200 personnes à ces enjeux à travers le Groupe.

Les marques ont également recours à toutes sortes d'actions afin d'animer la démarche développement durable et susciter l'implication des collaborateurs. Boucheron a ainsi partagé les résultats et les chiffres clefs de la campagne 2012 du reporting environnemental avec tous ses collaborateurs afin d'illustrer les progrès réalisés et d'encourager les gestes responsables au quotidien. Sergio Rossi a créé une page dédiée au développement durable sur l'intranet à destination de tous ses salariés présentant tous les projets de développement durable en cours. La marque a également organisé la projection privée du documentaire *Rafea Solar Mama* à ses salariés, film soutenu par la Fondation Kering. Chez Saint Laurent, une newsletter développement durable est envoyée tous les deux mois à l'ensemble des collaborateurs pour présenter notamment les dernières actions mises en place et mettre en avant des collaborateurs impliqués dans ces projets. Parallèlement, la communauté Sustainability@Saint Laurent sur l'intranet du Groupe, créée en juin 2013 pour partager des informations et inciter à l'échange d'idées et de bonnes pratiques, compte aujourd'hui 955 membres, soit 70% des collaborateurs de la marque. Saint Laurent a organisé en septembre 2013 un temps d'échange avec Tristan Lecomte, désigné Entrepreneur Social de l'année 2013 par la Fondation Schwab et le Forum Économique Mondial de Davos. Le fondateur d'Alter eco et de Pur projet est venu présenter son parcours en tant que pionnier du commerce équitable et apporter un retour d'expérience sur la mise en place d'une démarche développement durable en entreprise devant près d'une centaine de collaborateurs.

Chez Gucci, ce sont 5 sessions de sensibilisation et formation de 3 heures qui ont été organisées en 2013 autour des enjeux développement durable et des actions de Gucci par la Direction Développement durable pour une centaine de collaborateurs des autres Directions.

Volcom, à travers la campagne *Earth Day* 2013, a diffusé à ses collaborateurs les films *Home* de Yann Arthus-Bertrand, *The Last Orangutans* de Mark Samuels, et *Volcom Pipe Pro 2013 : Sustainable by Design* de Nathan Peracciny relatant les coulisses de la compétition. Des ateliers de bonnes pratiques ont également été organisés sur les économies de papier et le tri des déchets au bureau. Enfin, les collaborateurs ont été encouragés à partager leurs idées et expériences liées au développement durable sur la page facebook *New Future* avec la possibilité d'être interviewés sur le blog du même nom. La campagne s'est clôturée par un échange avec le *Sustainability Lead* de Volcom et la présentation des objectifs Groupe de l'EP&L et de l'ensemble des actions et lignes directrices liées au développement durable. La marque a également organisé une formation ciblée pour l'équipe responsable

du développement produit portant sur les questions d'approvisionnement et de sélection des matériaux. L'atelier a mis en évidence le haut potentiel du choix des matériaux dans l'atteinte des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre, des consommations d'eau et d'énergie du Groupe. Des matériaux alternatifs et durables ont également été présentés.

Alexander McQueen a également organisé un atelier d'une journée présenté par le CEO de la marque et rassemblant des collaborateurs des fonctions magasins, distribution, CRM ainsi que des architectes et des artistes. Cet auditoire interne et externe à l'entreprise était accompagné tout au long de l'atelier pour faire émerger des idées innovantes adaptées à la marque et à ses produits. Un grand nombre des idées a été intégré à la feuille de route 2014 d'Alexander McQueen, synthèse des objectifs et plans d'actions de la marque.

Enfin, les *Prix de l'innovation et du développement durable* sont un autre axe majeur de sensibilisation. Ils permettent depuis 2010 aux collaborateurs du Groupe de valoriser leur esprit d'initiative, leur créativité et leurs valeurs. Lancée en septembre 2013, la 4<sup>e</sup> édition des Prix s'appuie comme l'an dernier sur une plateforme web dédiée permettant aux collaborateurs du Groupe de soumettre et de voter pour les projets présentés dans les catégories suivantes : innovation produit, amélioration de l'efficacité, communication avec les parties prenantes ou personnes et communautés. En 2012/2013, la 3<sup>e</sup> édition a vu la mise en œuvre de projets innovants comme par exemple le projet *Sustainable Wool* de Stella McCartney qui a remporté le Prix de l'année 2013. Celui-ci a permis la mise en place d'une nouvelle source d'approvisionnement de fibre de

laine durable certifiée par Ovis XXI et le *Nature Conservancy*, en provenance de Patagonie. Les éleveurs qui produisent cette laine font partie d'un vaste programme qui contribue à la protection et la restauration des prairies menacées en Patagonie. Ce projet couvre aujourd'hui un million d'hectares de prairies certifiées pour leur gestion durable, et vise à couvrir 6 millions d'hectares d'ici 2016. La laine étant un matériau clé pour Stella McCartney et d'autres marques du Groupe, cet approvisionnement pourrait être étendu à l'ensemble du Groupe en 2014 grâce notamment au MIL ; la première collection intégrant cette fibre sortira à l'automne 2014. Ce projet constitue un exemple emblématique de la stratégie du Groupe en matière environnementale : agir le plus en amont possible et réduire les impacts environnementaux dès le *sourcing* des matières premières tout en générant un impact positif local via la restauration d'écosystèmes menacés.

### Démarches de certification

Au sein du Groupe, le nombre de sites pour lesquels une démarche de certification ISO 14001 est pertinente reste limité en raison de la prédominance de ses activités de distribution. Ainsi, la certification ISO 14001 est visée en priorité pour les sites présentant les impacts environnementaux les plus significatifs tels que les grands centres logistiques ou encore les tanneries. La certification ISO 14001 témoigne de la mise en place d'un système de management des impacts environnementaux. En 2013, Bottega Veneta a renouvelé la certification de son site d'Altavilla et certifié son nouvel atelier de Montebello Vicentino qui accueille les activités de l'ancien atelier de Vicenza.

Marque	Nom du site	Activité	Année d'obtention de la certification ISO 14001
Gucci	Plateforme LGL (Bioggio et Stabio)	Distribution	2006
	Entrepôt Accessoire Florence	Distribution	2010
	Entrepôt Casellina	Distribution	2010
	Siège Casellina	Bureaux	2010
	Caravel	Tannerie	2011
	Blutonic	Tannerie	2011
	Siège Florence	Bureaux	2013
Bottega Veneta	Altavilla Vicentina	Distribution	2010
	Nouvel Atelier Montebello Vicentino	Production	2013

### Indicateurs et reporting

Afin de suivre avec précision l'empreinte environnementale de ses activités, Kering mène chaque année depuis 2004 un *reporting* environnemental qui s'appuie sur une centaine d'indicateurs. Représentatifs des enjeux environnementaux des différentes marques, ces indicateurs s'articulent autour de huit thèmes : la consommation de matières premières, la production de déchets, la

consommation d'énergie, la consommation d'eau, la politique produits, le management de l'environnement et la gestion des risques environnementaux, le transport de marchandises et les déplacements professionnels.

Après l'introduction de nouveaux indicateurs dans le cadre de la campagne 2012, l'année 2013 a été l'occasion d'approfondir le *reporting* des sites industriels pour

remonter plus d'informations de meilleure qualité sur les processus, les matières utilisées, le management environnemental, mais également des données quantitatives plus précises sur la pollution de l'eau et la pollution de l'air.

Afin de piloter sa performance environnementale au plus près des réalités opérationnelles, Kering souhaite que son *reporting* environnemental couvre l'intégralité de ses activités à travers le monde et privilégie donc la collecte de données réelles au niveau de 1 500 sites. Pour autant, le Groupe se laisse la possibilité d'estimer certaines données selon les méthodologies définies dans son protocole de *reporting*.

Pour cela, Kering travaille chaque année à élargir le nombre

de sites inclus dans le *reporting* environnemental. En 2013, cela s'est traduit par l'intégration de près de 290 nouveaux sites appartenant principalement aux marques Brioni, Gucci, Pomellato, Bottega Veneta et Alexander McQueen.

Ces efforts ont permis de compléter le périmètre du *reporting* environnemental 2013 qui couvre désormais 100 % du chiffre d'affaires 2013 et du nombre de collaborateurs du groupe Kering inscrits au 31 décembre 2013.

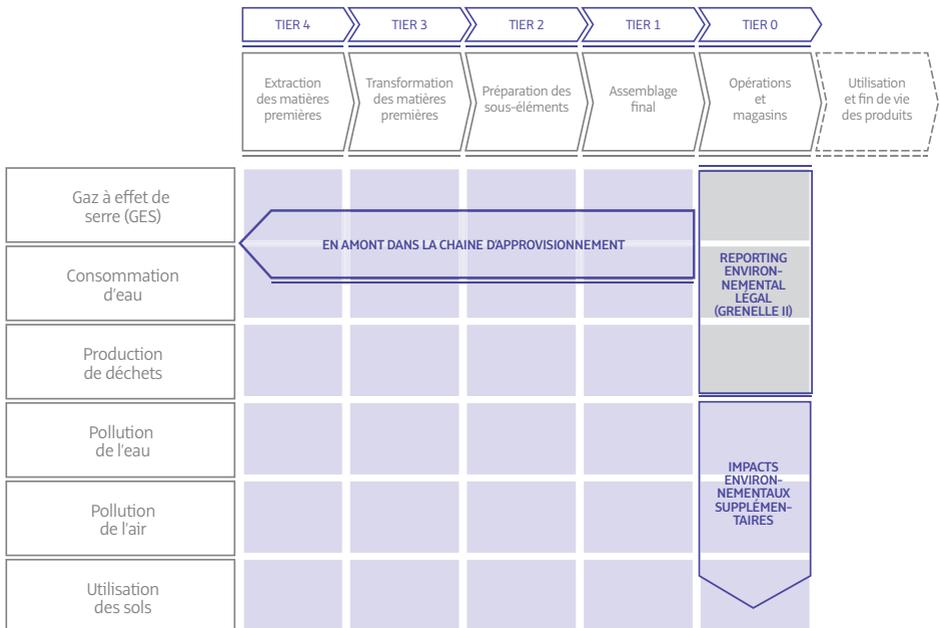
Une note méthodologique rassemble l'ensemble des informations concernant le protocole de *reporting* environnemental, les facteurs d'émission et les règles d'estimation/d'extrapolation des données. Ce document est disponible sur le site Internet du Groupe, rubrique « développement durable ».

## 3.2. *compte de résultat environnemental*

### Définition et contexte

Un Compte de Résultat Environnemental (*Environmental Profit & Loss Account* ou EP&L) est un outil permettant d'évaluer les coûts et les gains pour les sociétés de l'ensemble des impacts environnementaux d'une entreprise, tout au long de ses chaînes d'approvisionnement : de la production des matières premières à la distribution des produits.

Plus concrètement l'EP&L porte sur les émissions de gaz à effet de serre, la pollution de l'air, la consommation d'eau, la pollution de l'eau, les déchets et les changements d'utilisation des sols. Les différents fournisseurs qui interviennent dans la fabrication des produits sont classés suivant des « Tiers » qui les situent dans les chaînes d'approvisionnement.



+ TRADUCTION MONÉTAIRE DE CES IMPACTS SUR LES POPULATIONS LOCALES



Les deux innovations majeures de cette méthode résident dans :

- la prise en compte de l'impact total des activités en incluant les chaînes d'approvisionnement. La démarche dépasse donc les traditionnelles frontières de l'entreprise et développe la prise en compte des impacts environnementaux du « scope 3 » du GHG Protocol ;
- l'attribution d'une valeur monétaire à ces impacts tout en prenant en compte leur localisation, via l'évaluation de la variation du capital naturel. À noter que les variations de taux de change sont prises en compte lors des mises à jour des coefficients de valorisation monétaire.

En effet l'EP&L est un des premiers projets d'envergure qui permet à une entreprise aux chaînes d'approvisionnement mondiales de mesurer quantitativement les impacts environnementaux de tous ses processus de production, de transport et de vente. Il produit ainsi une cartographie précise des impacts tout au long des nombreuses étapes nécessaires à la fabrication et à la distribution des produits.

De plus la monétarisation du coût de ces impacts environnementaux sur les populations locales enrichit significativement cette immense quantité d'informations. Elle éclaire en effet la prise de décision en s'appuyant sur une méthodologie scientifique et documentée qui permet de comparer différents impacts environnementaux entre eux et de prendre en compte leur localisation.

Grâce à cette approche, Kering est par exemple en mesure de différencier l'impact lié à la consommation d'un mètre cube d'eau dans une région à fort stress hydrique ou dans une région où l'accès à l'eau douce n'est pas un problème. Le Groupe est également capable de choisir la meilleure option en termes de bénéfices environnementaux, par exemple, entre limiter la production de déchets ou réduire sa consommation d'eau, et ce pour chaque projet.

La grande richesse de ces enseignements permet à Kering de mener une politique environnementale pertinente et efficace. En effet, les résultats d'un EP&L mettent en évidence les domaines où le Groupe peut trouver des solutions capables de diminuer de manière significative l'impact de ses matériaux et procédés de fabrication existants, mais aussi d'innover à travers de nouvelles matières, technologies et sources d'approvisionnement.

Ainsi, conformément à son ambition de proposer aux clients des produits de plus en plus respectueux de la planète, Kering a fait de l'EP&L un outil de décision pour orienter sa stratégie générale d'entreprise. Enfin l'EP&L sert d'instrument de mesure pour piloter ses objectifs de développement durable à horizon 2016.

## Historique de la démarche et partage avec les parties prenantes

Initié par PUMA, l'EP&L est en cours de déploiement sur l'ensemble des marques du groupe Kering qui s'est engagé à publier les premiers résultats consolidés en 2016. Ce déploiement, piloté au niveau du Groupe, s'effectue au sein de chaque marque dans une démarche individuelle et collaborative bénéficiant ainsi de « l'effet Kering ».

Compte tenu du caractère très innovant et complexe de la démarche, Kering partage ses avancées méthodologiques avec des spécialistes mondiaux. Ainsi, le premier EP&L de PUMA a été entièrement revu par un panel d'experts indépendants incluant notamment des économistes, des spécialistes des services écosystémiques et du reporting environnemental. Les recommandations de ces experts ont permis d'affiner la méthodologie pour les EP&L suivants et ont notamment amené le Groupe à intégrer la pollution de l'eau comme impact environnemental supplémentaire. Elles sont par ailleurs disponibles pour tous sur le site web du Groupe.

Au-delà de cette revue d'experts, le Groupe entend partager ses travaux et assume son rôle de leader dans ce domaine en apportant ses retours d'expérience et sa participation au foisonnement actuel des réflexions autour de la valorisation financière des services rendus par les écosystèmes et leur détérioration. Le Groupe a également été invité à partager son expérience avec ses pairs, notamment le WBCSD, l'EPe, le *World forum on Natural Capital*, *The Economics of Ecosystems and Biodiversity* (TEEB) et d'autres regroupements professionnels.

Enfin, Kering a pu présenter ses travaux à des institutions prestigieuses désireuses de connaître les grandes innovations développement durable du secteur privé telles que la Commission européenne, la Chambre des Représentants britannique, le Bundestag allemand ou l'ADEME et participe régulièrement à des conventions ou présentations dans d'autres grandes entreprises.

## L'EP&L : outil d'aide à la décision

À l'aune des enseignements apportés par l'EP&L, Kering oriente ses investissements et évalue ses projets de développement durable en simulant leurs gains EP&L potentiels tout en considérant leur impact sur le compte de résultat financier. Ainsi l'exploitation de l'EP&L de certaines marques a conduit Kering à travailler par exemple sur des scénarii de changement de pays de *sourcing* pour des matières premières ou de substitution de matières premières elles-mêmes pour certains composants. L'accompagnement des fournisseurs pour limiter leur impact environnemental a également été identifié comme présentant un gain EP&L potentiel significatif. L'EP&L constitue donc l'un des dispositifs clés du Groupe pour gérer son adaptation au changement climatique.

La démarche EP&L permet en outre aux différentes directions de l'entreprise (*Supply Chain*, Production, Communication, Achats, Finance) de poser un regard nouveau sur leurs problématiques. En effet, dresser la cartographie des procédés industriels nécessaires à la fabrication des produits et des fournisseurs impliqués dans ces procédés permet une analyse plus fine des différentes étapes de transformation plus en amont dans la *supply chain* (répartition et caractéristiques des fournisseurs, cartographie des risques, identification de synergies...). La démarche permet enfin de renforcer les relations des marques avec leurs fournisseurs en les invitant à prendre part à un projet innovant, fédérateur et non concurrentiel.

### 2013 : standardisation de la méthodologie et déploiement massif de la démarche

S'appuyant sur l'initiative de PUMA et le pilotage d'un premier EP&L complet d'une autre marque en 2012, Kering a pu standardiser le déploiement de l'EP&L. En développant et formalisant une méthodologie claire et répliquable dans les différentes marques du Groupe, Kering a fait passer l'EP&L d'un stade expérimental à un véritable outil d'aide à la décision.

Le déploiement d'un EP&L se déroule en quatre phases successives :

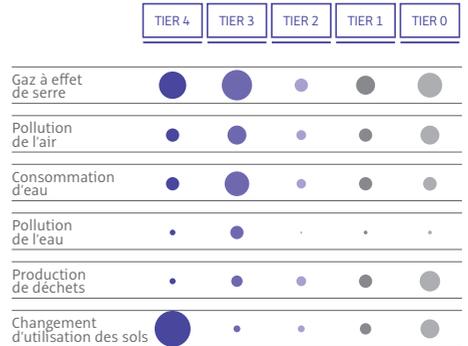
1. cartographie des processus et des fournisseurs jusqu'aux matières premières ;
2. collecte d'un maximum d'informations environnementales ;
3. estimation/extrapolation des impacts non couverts par cette collecte d'information ;
4. valorisation monétaire du coût des impacts sur les sociétés en tenant compte de leur localisation.

En plus d'un fort accompagnement des marques tout au long du projet, Kering a développé un ensemble de supports (modèles de cartographie, fichiers de collecte, guides didactiques à destination des fournisseurs...) afin de permettre aux marques de gagner en autonomie dans la répétition de l'exercice.

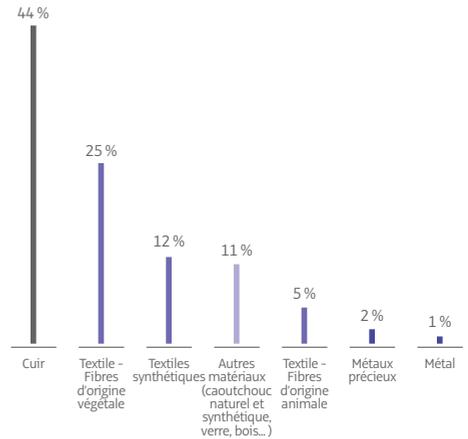
En 2013 la démarche EP&L a été déployée au sein de six marques du Groupe couvrant 73 % de son chiffre d'affaires. Dans la seule année 2013, près de 900 fournisseurs du Groupe (manufactures, tanneries, producteurs de composants, sous-traitants, entreprises de tissage, teintureries...) ont ainsi répondu aux questionnaires environnementaux de Kering, permettant au Groupe de disposer d'une base de données inédite sur son impact environnemental global.

### Répartition des résultats EP&L (démarche conduite en 2013 sur 6 marques couvrant 73 % du chiffre d'affaires 2012 du groupe Kering) :

#### RÉPARTITION DES IMPACTS PAR TIER ET PAR TYPE D'IMPACT :



#### RÉPARTITION DES IMPACTS PAR TYPE DE MATIÈRE <sup>(1)</sup> :



(1) La répartition par matière n'est possible que sur les impacts des Tiers 3 et Tiers 4.

Ainsi, les premiers résultats de la démarche EP&L conduite en 2013 (sur les données 2012) auprès de six marques du groupe Kering montrent clairement :

- la prédominance des impacts environnementaux des chaînes d'approvisionnement par rapport aux activités propres du Groupe (plus de 90 %) ;
- le poids du Tier 4, principalement lié aux activités agricoles (coton et autres fibres textile, élevage bovin et ovin...), qui représente à lui seul 39 % des impacts du Groupe ;
- la part non négligeable des industries de transformation (production des fibres synthétiques et naturelles, tannage des cuirs et affinage des métaux précieux), qui représentent 24 % des impacts du Groupe ;

- parmi les types d'impacts environnementaux, les émissions de GES et l'utilisation des sols représentent respectivement 39 % et 26 % des impacts du Groupe.

Ces enseignements confortent la stratégie développement durable du Groupe dont les axes clés portent sur le *sourcing* responsable, le choix des matériaux et l'efficacité des process de transformation, tout en recherchant une gestion optimale de ses activités en propre.

### 3.3. mesure et régulation de l'empreinte carbone

Le groupe Kering participe à la lutte contre le changement climatique à double titre : à travers la réduction directe de son empreinte carbone liée aux consommations énergétiques et au transport de personnes et de marchandises mais aussi, à plus long terme, par l'évaluation puis la réduction des émissions de gaz à effet de serre de sa chaîne d'approvisionnement, notamment *via* la démarche d'EP&L lancée par le Groupe pour l'ensemble de ses marques. Cette démarche constitue par ailleurs pour le Groupe un outil utile à la stratégie d'adaptation au changement climatique de Kering. En complément de cette approche, Kering a désormais accès, *via* un prestataire extérieur, à un service de cartographie et d'analyse des risques mondiaux classifiés selon sept grandes catégories parmi lesquelles :

- les droits humains ;
- le changement climatique ;
- l'environnement ;
- l'évolution de la réglementation environnementale.

Les consommations d'énergie et le transport de marchandises et de personnes constituent les deux principales sources d'émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe (sans tenir compte des émissions liées à la chaîne d'approvisionnement). En 2013, le total de ces émissions s'établit à 268 256 tonnes de CO<sub>2</sub>.

À noter : l'année 2013 a été l'occasion de revoir les facteurs d'émission du Groupe afin :

- de garantir une parfaite cohérence entre les méthodologies de calcul de l'empreinte carbone utilisées pour l'EP&L et pour le *reporting* environnemental annuel du Groupe ;
- de prendre en compte une vision plus large des impacts du Groupe dans une logique ACV (Analyse de Cycle de Vie), intégrant les impacts indirects des émissions liées aux consommations énergétiques et au transport.

Ainsi, les facteurs d'émissions utilisés intègrent désormais, en plus de la phase de combustion, les phases amont d'extraction (pétrole, uranium), les pertes en ligne et le traitement des déchets nucléaires, ces trois derniers postes

#### Poursuite des efforts dans les années à venir

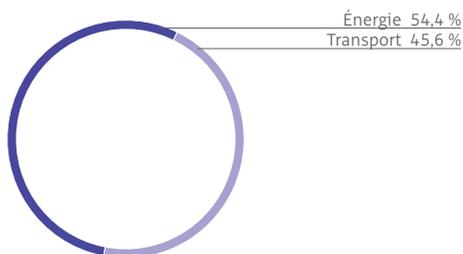
Dans l'optique d'une publication des résultats de l'EP&L couvrant l'intégralité du Groupe en 2016, Kering a décidé de mener une phase test en déployant l'EP&L à l'ensemble de ses marques dès 2014. Cette forte montée en puissance sur le sujet s'accompagnera également d'un travail complet d'analyse et d'exploitation des résultats des EP&L disponibles sur les six premières marques déjà couvertes pour définir et appliquer des plans d'action pertinents pour réduire l'impact environnemental.

étant intégrés au Scope 3 dans le présent *reporting*. Enfin, les données 2012 ont été retraitées en appliquant ces nouveaux facteurs d'émission afin de rendre les comparaisons possibles entre 2013 et 2012.

Le détail des facteurs d'émission utilisés est disponible dans la note méthodologique du *reporting* environnemental 2013, disponible sur le site internet de Kering.

La répartition détaillée de ces émissions, les principales évolutions entre 2012 et 2013 et les plans d'actions mis en œuvre pour réduire l'empreinte carbone du Groupe sont présentés ci-après.

#### RÉPARTITION DES ÉMISSIONS TOTALES DE CO<sub>2</sub> EN 2013 LIÉES À L'ÉNERGIE ET AU TRANSPORT



#### Total : 268 256 tonnes de CO<sub>2</sub>

L'augmentation de la part de l'énergie par rapport au transport (54,4 % en 2013 contre 49,8 % en 2012) s'explique notamment par l'intégration de nouveaux sites industriels et de boutiques et l'application des nouveaux facteurs d'émission prenant en compte le Scope 3.

#### Les consommations d'énergie et les émissions de CO<sub>2</sub> associées

Les indicateurs ci-dessous permettent à la fois d'évaluer les consommations énergétiques du Groupe et les émissions de gaz à effet de serre directes (Scope 1 du GHG Protocol : combustion du gaz naturel, du fioul domestique et du GPL)

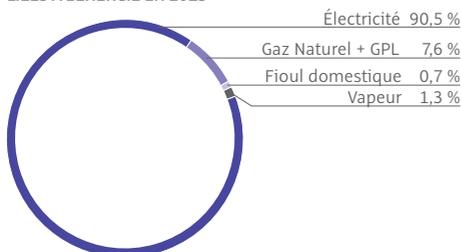
et indirectes (Scopes 2 et 3 du GHG Protocol : production d'électricité et de vapeur, pertes en ligne, phases amont

de production des combustibles énergétiques et traitement des déchets nucléaires).

### Consommations énergétiques et émissions de CO<sub>2</sub> associées en 2013

	Consommations énergétiques (en MWh)	Émissions de CO <sub>2</sub> associées (en T de CO <sub>2</sub> )
Électricité	235 488	131 965
Gaz Naturel	47 856	11 015
Fioul Domestique	3 208	953
Vapeur	8 277	1 870
GPL	160	50
<b>Total énergie</b>	<b>294 989</b>	<b>145 853</b>

### RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> LIÉES À L'ÉNERGIE EN 2013



**Total : 145 853 tonnes de CO<sub>2</sub>**

La consommation d'énergie du groupe Kering est principalement due au chauffage, à l'éclairage et à la climatisation des points de vente, entrepôts et bureaux. En 2013, elle s'élève à près de 295 GWh. L'électricité reste la principale source d'énergie du Groupe : elle représente 80% de la consommation énergétique totale.

Les émissions totales de CO<sub>2</sub> du Groupe liées à ces consommations d'énergie se chiffrent en 2013 à 145 853 tonnes de CO<sub>2</sub>. 90,5% d'entre elles proviennent de la production de l'électricité : ce sont donc des émissions indirectes qui dépendent de la quantité d'électricité consommée, mais aussi de son mode de production (charbon, hydrocarbure, nucléaire, renouvelable, etc.).

### Évolution à périmètre *pro forma* 2013-2012 des consommations énergétiques (en MWh) et des émissions de CO<sub>2</sub> associées (en T de CO<sub>2</sub>)

	Périmètre <i>pro forma</i> 2013-2012		Évolution 2013/2012
	2013	2012	
Électricité	210 529	207 792	+ 1,3 %
Gaz Naturel	40 489	37 131	+ 9,0 %
Fioul Domestique	1 528	715	+ 113,8 %
Vapeur	8 213	8 547	- 3,9 %
GPL	160	164	- 2,3 %
<b>Total énergie</b>	<b>260 919</b>	<b>254 350</b>	<b>+ 2,6 %</b>
Émissions directes (Scope 1)	8 218	7 361	+ 11,7 %
Émissions indirectes (Scopes 2 et 3)	120 485	128 454	- 6,2 %
<b>Total émissions liées à l'énergie</b>	<b>128 703</b>	<b>135 815</b>	<b>- 5,2 %</b>

À *pro forma*, l'énergie consommée par le Groupe passe d'environ 254 GWh en 2012 à 261 GWh en 2013, soit une augmentation de 2,6%. Cette évolution est essentiellement liée à l'augmentation de la consommation de gaz naturel. Elle s'explique par le changement de méthodologie dans le calcul des consommations de gaz naturel de magasins aux États-Unis qui s'appuie désormais sur des mesures réalisées par un prestataire sur un échantillon de magasins.

La forte augmentation de la consommation de fioul domestique correspond au changement d'équipement d'un entrepôt en Italie, passé d'un chauffage fonctionnant à la vapeur à un chauffage au fioul.

Les émissions de CO<sub>2</sub> liées à la consommation d'énergie ont diminué de 5,2% grâce à l'augmentation de la part d'électricité renouvelable dans le mix énergétique (ce qui explique la diminution des émissions de CO<sub>2</sub> alors que la consommation énergétique augmente légèrement).

## Les mesures pour améliorer l'efficacité énergétique des magasins et infrastructures

Le Groupe a développé un guide de bonnes pratiques, le *Smart Sustainable Store*, pour la bonne gestion environnementale des magasins. Il met en avant les bonnes pratiques en matière de gestion de l'énergie, des déchets, du papier, de l'eau et des autres ressources consommées, des emballages et des expéditions, de la maintenance et de l'entretien des magasins. Il est disponible en six langues : anglais, français, italien, japonais, chinois simplifié et chinois traditionnel. Il s'accompagne d'une version plus détaillée insistant sur le cycle de vie du magasin et de ses équipements.

Par ailleurs, en 2011, les équipes développement durable et la Direction des Achats Indirects ont lancé un vaste projet de gestion de l'énergie s'adressant à toutes les marques du Groupe en partenariat avec NUS Consulting. Il se concrétisait en 2012 par la mise en place d'un système de suivi plus fin des consommations énergétiques. Ce sont désormais 381 sites du Groupe qui sont couverts en Europe et aux États-Unis. Le projet couvre à présent les aspects suivants : rationalisation de la gestion des achats d'énergie par mutualisation et massification des volumes, recours accru à l'électricité d'origine renouvelable et pilotage centralisés des consommations. Ce projet se traduit par des bénéfices sensibles en matière d'économies d'énergie et de réduction des coûts pour les marques du Groupe. Ainsi 2013 a été marqué par l'approvisionnement de plus de 25 GWh d'énergie renouvelable certifiée COFER (*Certificates of Origin for Renewable Energy Power Plants*) en Italie. Il continuera de s'étendre à de nouvelles régions en 2014. La formation à cet outil de gestion de l'énergie a été déployée dans la plupart des marques et sera rendue obligatoire pour tous les facility managers des marques du Groupe.

Pour aller plus loin, un projet pilote innovant a été lancé afin de mieux connaître la répartition des consommations d'un point de vente. Ce projet de sous-comptage des consommations sur différents postes (éclairage, climatisation, etc.) a été mis en place à Paris dans six boutiques pilotes en partenariat avec Schneider Electric. Le projet porte sur des boutiques emblématiques telles que la boutique Saint Laurent située avenue Montaigne à Paris, la boutique Boucheron de la place Vendôme, ainsi que la boutique PUMA du boulevard Sébastopol. Ce suivi en temps réel des consommations d'énergie des points de vente permettra de cibler les postes les plus énergivores et d'imaginer des solutions d'optimisation des performances énergétiques des points de vente. 2014 devrait voir l'extension du projet à d'autres boutiques si le pilote s'avère concluant. Au sein du Pôle Luxe, la certification LEED « Nouvelles Constructions et Rénovations Majeures » pour les nouveaux magasins ou bureaux constitue un bon exemple des pratiques à mettre en œuvre pour réduire ses consommations d'énergie. Ce programme de certification des bâtiments à haute qualité environnementale s'appuie sur six catégories de critères d'évaluation, dont le plus important concerne l'énergie (optimisation de la performance énergétique,

recours aux énergies renouvelables, etc.). Gucci poursuit la certification de ses sites avec les magasins de Brera, Shanghai IAPM et Hong Kong IFC. La certification sera étendue à d'autres magasins en 2014. Stella McCartney a également obtenu la certification LEED pour son magasin de Dallas ainsi que Brioni pour son nouveau bâtiment à Milan. Enfin, l'extension de la plateforme internationale de distribution et de logistique des marques de Luxe de Kering d'une surface totale de 40 000 m<sup>2</sup> a également été certifiée.

Les marques du Groupe travaillent sur la performance environnementale de leurs installations en recherchant des solutions adaptées au-delà des certifications. Ainsi Volcom a finalisé en 2013 la rénovation d'un bâtiment en intégrant un éclairage efficace, l'utilisation de l'éclairage naturel ainsi que des détecteurs de présence pour créer un système aux performances 20 % supérieures au standard d'efficacité énergétique de la *California Energy Commission Title-24*. Toujours dans le domaine des magasins pilotes, PUMA a reçu le *Outstanding Merit – Tenant Improvement Award from Chain Store Age* ainsi que le *A.R.E Sustainability Award* pour son magasin de Ontario Mills en Californie. La conception du magasin selon le principe *design by subtraction* a permis de réduire son empreinte carbone de 25 %, sa consommation d'énergie de 30 % et d'utiliser moins de matériaux. La fin de vie du magasin a également été prise en compte avec 100 % de matériaux recyclables utilisés et une conception en modules séparables facilitant leur réutilisation sur un autre site ou leur recyclage.

L'équipement en éclairage LED, source d'économies d'énergie importantes, se poursuit dans les boutiques des différentes marques. Ainsi cinq boutiques Boucheron sont désormais éclairées en 100 % LED, à Paris, Londres, Taïwan et Hong Kong permettant des économies d'environ 30 % en moyenne sur chaque boutique, soit un total de 20MWh en 2013 et l'émission de 15 tonnes de CO<sub>2</sub> évitée. Chez Sergio Rossi des LEDs ont été intégrées au concept actuel de deux boutiques *flagship* à Florence et à Milan, économisant ainsi environ 20 MWh sur l'année et évitant l'émission de 9 tonnes de CO<sub>2</sub>. Si les résultats esthétiques s'avèrent concluants, ce passage à la LED sera étendu à d'autres points de ventes en 2014 et 2015. Saint Laurent suit la même logique dans le cadre du nouveau concept créé par Hedi Slimane. Ainsi les boutiques nouvellement créées ou rénovées sont équipées d'un éclairage 100 % LED réduisant la consommation d'électricité de plus de 30 % en moyenne. À fin 2013, environ 20 % des boutiques détenues en propre par Saint Laurent possèdent un éclairage 100 % LED. Chez Gucci également, le programme LED se poursuit et se sont 22 boutiques qui en ont été pourvues en 2013. Le déploiement se poursuivra bien sûr en 2014. Enfin, d'autres marques telles que Stella McCartney, PUMA, Volcom lancent également des projets de remplacement des éclairages au profit de LED. Ainsi PUMA a déjà remplacé l'éclairage de 42 magasins sur 79 en Hongrie, Mexique, Australie, Argentine et Nouvelle-Zélande.

## Le développement progressif du recours aux énergies renouvelables

Au total, la proportion d'électricité d'origine renouvelable du Groupe progresse grâce aux multiples changements d'approvisionnement constatés au sein des marques. Elle s'élève ainsi à 15,4 % en 2013 contre 7 % en 2012.

Le Groupe et ses marques développent de nombreuses initiatives pour accroître leur utilisation d'électricité d'origine renouvelable grâce au projet avec NUS consulting décrit plus haut. Ainsi, avec l'appui de Kering, Saint Laurent passe progressivement tous ses contrats d'énergie en France en électricité verte. Brioni profite également de la collaboration avec NUS Consulting dans la négociation avec les fournisseurs d'énergie renouvelable. C'est également le cas de Bottega Veneta qui utilise près de 20 % d'électricité renouvelable pour l'ensemble de ses sites, et plus particulièrement en Italie où la part d'électricité d'origine renouvelable achetée par Kering atteint 85 %.

En 2013, la proportion d'électricité verte chez Girard-Perregaux et JEANRICHARD atteint 77 % de leur consommation totale. 60 % de l'approvisionnement total en électricité de Stella McCartney est également d'origine renouvelable, dont 100 % sur ses sites londoniens. Chez Sergio Rossi, la part d'électricité verte s'élève à 40 %. Chez Gucci, cette part s'élève à 17 %, grâce à un approvisionnement quasiment exclusif de cette énergie en Italie.

En 2013, la consommation d'électricité d'origine renouvelable de PUMA se stabilise à 15 % de la consommation totale d'électricité, notamment grâce au développement significatif depuis 2012 de ce type d'énergie en Allemagne, en Grande-Bretagne, en Australie, en Autriche, au Benelux et plus récemment au Vietnam.

Au-delà des approvisionnements, les marques augmentent la part d'énergie renouvelable consommée à travers l'installation de panneaux photovoltaïques. Certaines possèdent déjà des installations photovoltaïques sur les toits de certains bâtiments, comme par exemple le siège social de PUMA en Allemagne, un entrepôt du Pôle Luxe aux États-Unis, le siège social de Bottega Veneta fournissant une puissance de 45 kW ainsi que le siège social de Sergio Rossi et le site de développement et de production de San Mauro Pascolli équipé en 2012 d'une capacité annuelle de 540 MWh. La production de ces dernières installations

a dépassé les estimations prévues de plus de 8 MWh, pour une économie cumulée de 203 000 euros et 384 tonnes de CO<sub>2</sub> évitées.

Bottega Veneta a complété ses installations avec 16,5 kW installés sur son deuxième bâtiment de Milan et 57,1 sur son nouveau site de Montebello Vicentino, portant à près de 120 kW la puissance totale installée sur les bâtiments de la marque.

## Impacts et émissions liés au transport

### Méthodologie

Les données relatives au transport collectées dans le cadre du *reporting* se répartissent selon trois catégories :

- le transport « B to B » : il couvre tous les flux de transport de marchandises payés par les marques entre les fournisseurs et les plateformes logistiques ou sites industriels et entre les plateformes logistiques et les points de vente. Le transport de marchandises entre les plateformes logistiques entre également dans cette catégorie. Le « B to B » comprend des transports réalisés par voies routières, maritimes, ferroviaires et aériennes ;
- le transport « B to C » : il couvre tous les flux de transport de produits finis commercialisables directement entre les sites logistiques et les clients, ou entre les points de vente et les clients. Ces transports peuvent être effectués soit par la propre flotte de véhicules des marques soit par des sous-traitants. Le transport express par colis est pris en compte dans le *reporting* « B to C ». Comme pour le « B to B », seuls les transports payés par les marques sont pris en compte. Le « B to C » comprend des transports réalisés par voie routière et aérienne ;
- les déplacements professionnels : ils couvrent les déplacements aériens et les déplacements réalisés avec les voitures de fonction et de service.

Tous les facteurs d'émission utilisés sont issus de sources d'information publiques, de nature académique ou institutionnelle, reconnues au niveau international. L'intégralité des méthodes utilisées sont disponibles dans la note méthodologique du *reporting* environnemental de Kering, sur le site web du Groupe.

## Émissions associées aux transports et aux déplacements

Émissions de CO<sub>2</sub> liées aux transports et aux déplacements en 2013 (en T de CO<sub>2</sub>)

	2013
Transport « B to B »	87 688
Transport « B to C »	5 956
Déplacements professionnels	28 759
<b>Total</b>	<b>122 403</b>

En 2013, le total des émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe relatives aux transports et aux déplacements professionnels s'élève à 122 403T. Le transport « B to B » représente 72 % de ces émissions.

Volume d'activités transport du « B to B » en 2013 et émissions de CO<sub>2</sub> associées

	Total 2013	Émissions de CO <sub>2</sub> associées (en T de CO <sub>2</sub> )
Routier (t.km)	74 872 291	11 507
Maritime (evp.km)	309 642 166	26 345
Aérien (t.km)	73 531 795	49 301
Ferroviaire (t.km)	18 141 203	535
<b>Émissions totales (t CO<sub>2</sub>)</b>		<b>87 688</b>

Au sein du Groupe, le moyen de transport le plus utilisé pour le transport des marchandises en volume est le transport maritime. Le transport aérien est également fréquemment utilisé pour acheminer rapidement vers

des destinations lointaines des produits fabriqués en Europe. Il représente 56 % des émissions de CO<sub>2</sub> du transport « B to B ».

Évolution à périmètre *pro forma* 2013-2012 des volumes d'activités du transport « B to B »

	Périmètre <i>pro forma</i> 2013-2012		Évolution 2013/2012
	2013	2012	
Routier (t.km)	74 788 164	73 235 755	+ 2,1 %
Maritime (evp.km)	309 642 166	314 449 949	- 1,5 %
Aérien (t.km)	73 292 975	70 841 337	+ 3,5 %
Ferroviaire (t.km)	18 141 203	17 966 251	+ 1,0 %
<b>Émissions totales (t CO<sub>2</sub>)</b>	<b>87 562</b>	<b>85 847</b>	<b>+ 2,0 %</b>

Les émissions du transport « B to B » du Groupe à *pro forma* augmentent de 2%. Cette évolution est principalement liée à une légère augmentation du transport routier et du transport aérien (à noter que pour le transport aérien, les données 2012 ont été en partie retraitées afin de tenir compte de l'amélioration méthodologique du calcul pour 2013).

On constate une augmentation des tonnes kilomètre sur le transport routier qui s'explique notamment par la prise en compte chez PUMA de flux de transports supplémentaires assurés auparavant par des fournisseurs. Elle correspond également à la croissance de l'activité des marques du Pôle Luxe.

**Émissions de CO<sub>2</sub> associées au transport « B to C » en 2013 et évolution du périmètre *pro forma* 2013-2012 (en T de CO<sub>2</sub>)**

	Total des émissions de CO <sub>2</sub> associées (en T de CO <sub>2</sub> )	Périmètre <i>pro forma</i> 2013-2012		Évolution 2013/2012
		2013	2012	
« B to C » en propre	7,2	5,8	7,5	- 22,7 %
« B to C » sous-traité	Route hors express	121	138	- 31,2 %
	Transport express (air et route)	5 828	5 572	+ 0,9 %
<b>Total</b>	<b>5 956</b>	<b>5 721</b>	<b>5 718</b>	<b>+ 0,1 %</b>

Les émissions liées au transport « B to C » s'élèvent à 5 956 tonnes de CO<sub>2</sub> en 2013 dont 98 % sont dues au transport express. Ce type de transport consiste à acheminer rapidement de petites quantités de marchandises. Il est utilisé principalement par le Pôle Luxe du Groupe. À *pro forma* les émissions du transport « B to C » restent stables entre 2012 et 2013.

**Optimisation des flux logistiques et recours aux transports alternatifs**

Le transport des marchandises représente un impact significatif sur les émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe. C'est pourquoi les marques travaillent à réduire les distances d'acheminement et de livraison des marchandises, à améliorer le taux de remplissage des camions et la performance des flottes, ou encore à développer le recours aux modes de transport alternatifs.

En 2013 Kering a lancé une étude sur le transport afin de réaliser un état des lieux et collecter les bonnes pratiques en place dans les marques. L'étude, réalisée au niveau mondial avec la participation de PUMA, Volcom, LGI (*Luxury Goods International*, plateforme logistique mondiale du Pôle Luxe), Gucci, Bottega Veneta, Saint Laurent et Stella McCartney, portait sur l'ensemble des modes de transport pour l'ensemble des flux. Elle a permis l'identification de plus de 100 bonnes pratiques ainsi que des principaux obstacles à surmonter dans la mise en

place de projets de diminution d'impact environnemental. Parmi les pistes d'amélioration prioritaires figurent l'optimisation des emballages et des livraisons et le changement de mode de transport partout où cela est possible, particulièrement quand il n'y a pas d'urgence manifeste. C'est en particulier le cas pour les produits non marchands (PLV, emballages, éléments de merchandising) et les travaux en cours portent sur la substitution du transport aérien au profit du transport maritime, l'optimisation du port de départ et quand l'aérien s'impose, le choix privilégié de liaisons directes.

Gucci a poursuivi son partenariat avec TNT et ND logistics sur le projet *High Street Fashion*. Il vise à mettre en œuvre des modes de livraison durables dans les grands quartiers commerciaux européens grâce à l'utilisation de véhicules électriques. Déjà en cours depuis 2012 à Amsterdam, Milan, Florence et pour l'ensemble de la distribution en Suisse, le projet a été étendu en 2013 à Catane, Nice, Forte dei Marmi, Bologne, Mendrisio, Lugano et Bicester et sera mis en place en 2014 à Paris, Londres, Rome, Naples et plus tard à Madrid, Berlin, Barcelone, Munich. La marque a également travaillé sur l'optimisation des chargements et a permis d'éviter 85 envois par camion entre Florence et Bioggio, soit 3 % des envois totaux.

Le taux moyen de remplissage des camions atteint 75 % en 2013.

**Déplacements professionnels****Émissions de CO<sub>2</sub> liées aux déplacements professionnels en 2013 et évolution du périmètre *pro forma* 2013-2012 (en T de CO<sub>2</sub>)**

	Émissions de CO <sub>2</sub> associées (en T de CO <sub>2</sub> )	Périmètre <i>pro forma</i> 2013-2012		Évolution 2013/2012
		2013	2012	
Déplacements aériens	19 286	18 376	19 448	- 5,5 %
Voitures de fonction et de service	9 474	8 525	7 233	+ 17,9 %
<b>Total</b>	<b>28 760</b>	<b>26 901</b>	<b>26 681</b>	<b>+ 0,8 %</b>

En 2013, le total des émissions de CO<sub>2</sub> liées aux déplacements des collaborateurs est de 28 760 tonnes. À *pro forma* ces émissions augmentent très légèrement de 0,8 %. L'augmentation des émissions liées à l'utilisation des voitures de fonction et de service est principalement liée à un *reporting* plus exhaustif des consommations de carburant.

Depuis 2008, et dans le cadre de son *reporting* environnemental, Kering calcule les émissions de CO<sub>2</sub> liées aux déplacements professionnels en avion de la majorité de ses salariés. Chaque année, le périmètre de couverture s'élargit. En 2013, il couvre les déplacements professionnels aériens des collaborateurs localisés dans 17 pays contre 12 en 2012. Par ailleurs, l'émission moyenne des véhicules de fonction se situe en 2013 à 139,7 g CO<sub>2</sub>/km.

Certaines marques complètent la politique Groupe en ajoutant des critères environnementaux dans la sélection des véhicules de fonction à l'instar de Bottega Veneta qui poursuit le renouvellement de son parc avec l'intégration de nouveaux véhicules hybrides, avec 34 véhicules sur une flotte totale de 109. La marque Stella McCartney ne choisit quant à elle que des sociétés de taxis proposant des véhicules hybrides pour l'ensemble des déplacements effectués en Grande-Bretagne.

Au-delà des véhicules de fonction, le Groupe sensibilise ses collaborateurs à des modes de transports alternatifs à travers la promotion des transports publics par les marques dans le cadre des déplacements domicile - travail de leurs collaborateurs. Par exemple, la plateforme internationale logistique de Kering pour ses marques de Luxe (LGI) offre un système de navette gratuit reliant la station de train local et le site, situé à deux kilomètres l'un de l'autre. Un partenariat a été mis en place avec les services publics de transport afin de négocier des horaires adaptés

et des réductions sur le prix des abonnements. Après une première expérience en 2012, Girard-Perregaux et JEANRICHARD maintiennent leur programme de flexibilité des horaires permettant aux collaborateurs d'utiliser les transports en commun et d'éviter les périodes de pointes et le trafic automobile dense. Des aménagements semblables sont en place chez Volcom qui organise également une tombola mensuelle ouverte aux collaborateurs qui s'engagent à réduire les émissions liées à leurs trajets par du covoiturage ou l'utilisation de moyens de transport alternatifs tels que les transports en commun, le vélo, la marche à pied ou le skateboard.

Enfin, Gucci s'est distingué en 2013 en remportant plusieurs prix lors des *Italy Fleet Awards*. La gestion particulièrement innovante de la flotte a été récompensée par le prix *Fleet Manager of the Year*, la performance sur les aspects santé, sécurité et environnement par le prix *Fleet Italy SQE* (Safety Quality Environment) et enfin l'ensemble de la politique de mobilité par le prix *Italy Fleet Mobility*.

### Analyses des émissions selon les Scopes 1, 2 et 3

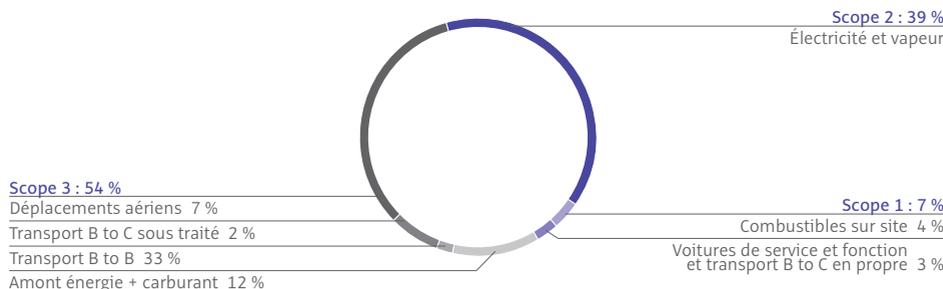
#### Émissions de CO<sub>2</sub> selon le périmètre défini par le GHG Protocol en 2013 (en T de CO<sub>2</sub>)

	2013
Scope 1	18 682
Scope 2	104 706
Scope 3	144 868
<b>Total</b>	<b>268 256</b>

Le GHG Protocol définit trois périmètres opérationnels pour l'émission des gaz à effet de serre. Pour plus de lisibilité, Kering publie ses émissions selon cette présentation :

- le Scope 1 correspond aux émissions directes dues à l'utilisation de combustibles sur site et à la combustion de carburant de la flotte « B to C » de véhicules détenus en propre par Kering et des voitures de fonction et de service du Groupe;
- le Scope 2 correspond aux émissions indirectes dues à la production d'électricité et de vapeur;
- le Scope 3 correspond aux émissions dues au transport de marchandises effectué par des sous-traitants (intégralité du « B to B » et presque 100% du « B to C »), aux déplacements professionnels en avion de la majorité des salariés, à la production des combustibles énergétiques (amont énergie + carburant) et aux pertes en ligne. Les émissions liées à la production des matières premières et produits par les fournisseurs ainsi que les autres déplacements des salariés (voiture personnelle, train, etc.) ne sont pas prises en compte.

#### RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> EN 2013



**Total : 268 256 tonnes de CO<sub>2</sub>**

En 2013, près de 93% des émissions de CO<sub>2</sub> du groupe Kering ne sont pas sous son contrôle direct. La réduction des consommations d'électricité, l'achat d'électricité d'origine renouvelable, l'optimisation des transports et le

recours à des moyens de transport moins émetteurs de CO<sub>2</sub> constituent des leviers d'action déterminants pour réduire l'empreinte carbone du Groupe.

### Évolution à périmètre *pro forma* 2013-2012 des émissions de CO<sub>2</sub> (en T)

	Périmètre <i>pro forma</i> 2013-2012		Évolution 2013/2012
	2013	2012	
<b>Total</b>	<b>248 888</b>	<b>254 063</b>	<b>-2,0%</b>

À *pro forma*, les émissions totales du Groupe ont enregistré une baisse de 2,0%. Cette évolution s'explique essentiellement par un recours accru à de l'électricité d'origine renouvelable, et une baisse des déplacements professionnels aériens.

Le détail des calculs est décrit dans la note méthodologique du *reporting* environnemental, disponible sur le site web du Groupe, rubrique « développement durable ».

### Les projets de compensation carbone

Conformément à ses objectifs dévoilés au printemps 2012, Kering compense annuellement ses émissions de gaz à effet de serre résiduelles. Ainsi, début 2013, 115 000 tonnes de CO<sub>2</sub> correspondant aux émissions résiduelles 2012 des Pôles Luxe et Sport & Lifestyle et du siège ont été compensées, atteignant ainsi l'objectif de neutralité carbone sur les Scopes 1 et 2 du GHG Protocol. Les crédits carbone ont été achetés auprès de *Wildlife Works* dont Kering est actionnaire depuis le printemps 2012. Ils soutiennent un vaste projet de compensation REDD (Réduction des Émissions résultant de la Déforestation

et de la Dégradation forestière) au Kenya. Il s'agit de tout premier programme REDD validé et vérifié selon la norme carbone VCS (*Voluntary Carbon Standard*). Kering a par ailleurs participé en septembre 2013 à New York, dans le cadre de la 67<sup>e</sup> Assemblée générale des Nations Unies, à l'évènement organisé pour le 5<sup>e</sup> anniversaire du programme *UN-REED* en apportant son témoignage d'entreprise partie prenante à ce programme à forte valeur ajoutée dans la lutte contre le changement climatique.

Les marques développent également leurs propres initiatives de compensation carbone. En 2013, les deux évènements majeurs de Volcom à Hawaï et aux îles Fidji étaient à nouveau certifiés Deep Blue Surf Events™. Dans le cadre de ce label vérifié par l'ONG Sustainable Surf, les émissions engendrées par les évènements étaient totalement compensées. Bottega Veneta a également compensé la totalité des émissions de gaz à effet de serre issues de son siège social de Milan, soit 886 tonnes dont 428 ont été compensées par Kering et 458 par la marque. L'ensemble des crédits proviennent de *Wildlife Works*.

## 3.4. utilisation durable des ressources

Leader mondial de l'habillement et des accessoires, Kering et ses marques développent de nombreux produits sur les marchés du Luxe et du Sport & Lifestyle. La fabrication d'articles en cuir ou en matières textiles représente ainsi une part très importante de l'activité du Groupe. Les principales matières premières utilisées par Kering sont le cuir, le caoutchouc et les peaux précieuses, le coton et la laine. Le Groupe utilise par ailleurs de l'or et des pierres précieuses dans des quantités moins significatives mais dont la production représente également des impacts environnementaux significatifs. Le Groupe s'est engagé à réduire son empreinte environnementale en amont de ses opérations, dès la production de matières premières. Ceci passe par une évaluation des impacts environnementaux à travers des études telles que l'EP&L, des travaux sur la conception des produits et les matériaux utilisés ainsi que des

actions sur les approvisionnements afin d'améliorer les pratiques et d'identifier des solutions permettant de réduire les impacts environnementaux des produits.

En 2013, la Direction développement durable du Groupe a ainsi lancé le programme *Smart Sourcing* destiné à encourager l'intégration par les marques de matières premières responsables dans la conception et la confection de leurs produits. Ce projet repose sur une collaboration étroite entre les marques et les experts supply-chain, R&D et développement durable dans le but d'adapter de nouvelles solutions d'approvisionnement responsable aux besoins spécifiques de chaque marque.

Dans ce cadre, une nouvelle politique interne a été définie. Ce document décrit les principes fondateurs de l'approvisionnement responsable, en ligne avec la politique générale de développement durable du Groupe, ses objectifs et les

bonnes pratiques existantes. Par ailleurs, afin d'orienter spécifiquement les marques dans leurs recherches et initiatives, des lignes directrices complémentaires ont été rédigées pour chaque type de matière première. Elles concernent notamment les peaux précieuses, le coton, le caoutchouc, la laine, le cuir, la fourrure, l'or et les pierres précieuses, le papier et le bois. L'ensemble de ces politiques et lignes directrices a été diffusé et expliqué à toutes les marques.

### **Consommation de coton, laine, cuir et peaux précieuses**

Dans le cadre du programme *Smart Sourcing*, Kering a lancé en 2013 une nouvelle structure au service des marques, le *Materials Innovation Lab* (MIL). L'objectif de ce laboratoire innovant basé en Italie du Nord consiste à proposer aux marques du Groupe d'intégrer davantage de matières premières responsables dans leurs collections textiles. En collaboration avec la Direction développement durable, les membres du MIL proposent leur expertise aux marques et travaillent avec les fournisseurs stratégiques du Groupe dans l'identification de nouvelles matières responsables. Une bibliothèque de tissus et de fibres alternatifs a ainsi été créée. De nombreux projets ont également vu le jour, notamment chez Gucci, puisque la marque cherche désormais à substituer certaines de ses matières conventionnelles par des matières issues de l'agriculture biologique. Sont ainsi concernées la laine des costumes, la popeline de coton des t-shirts ou encore la soie utilisée dans les articles des collections Femme.

De son côté, Stella McCartney utilise depuis 2013 une nouvelle laine originaire de Patagonie en Argentine, produite par des éleveurs du réseau Ovis XXI. En étroite collaboration avec le Nature Conservancy, ces producteurs de laine s'engagent à développer des pratiques pastorales durables visant à préserver et restaurer les pâturages menacés de Patagonie. Aujourd'hui, un million d'hectares de terres sont concernés par le projet. Cette laine sert actuellement à fabriquer les articles en laine tissée et les mailles tricotées de la marque. La première collection intégrant cette fibre sortira à l'automne 2014.

De nombreuses initiatives d'utilisation de coton biologique ont été mises en œuvre ou poursuivies en 2013. Ainsi, 53 % du coton utilisé par Stella McCartney pour la fabrication de ses collections provient de cultures biologiques. Volcom a poursuivi l'usage du coton biologique dans sa ligne *VCo-Logical Series* et l'a même étendu à certains articles en dehors de cette gamme. La marque offre par ailleurs des produits composés de fibres mélangées de coton biologique et de PET recyclés.

Bottega Veneta de son côté s'est aussi penché sur l'approvisionnement en fibres respectueuses du référentiel GOTS (Global Organic Textile Standard), reconnu comme une référence mondiale pour les textiles fabriqués à partir de fibres biologiques. La marque teste actuellement une

production expérimentale d'articles certifiés GOTS. En ce qui concerne le cuir, la marque travaille également à réduire l'impact environnemental du tannage de ses cuirs dans le but de proposer des matières premières plus propres. En 2013, la marque a développé un processus de tannage exempt de métaux lourds. La première phase de production expérimentale conduite sur du cuir destiné à des sacs est en cours. Gucci, de son côté, a lancé en juillet 2013 un processus de tannage performant lui permettant de réduire l'impact environnemental de la production de cuir. En effet, ce nouveau procédé permet d'éviter le recours aux métaux généralement utilisés au cours de l'étape de tannage et réduit d'environ 30 % et 20 % les consommations en eau et en énergie.

S'appuyant sur les principales conclusions de son EP&L, PUMA s'attache également à réduire l'impact environnemental de la production de cuir. La marque encourage ainsi ses fournisseurs de chaussures à sélectionner des tanneries membres du *Leather Working Group* qui regroupe diverses parties prenantes engagées dans l'amélioration de la performance environnementale de l'industrie du cuir. Le *Leather Working Group* a développé un système de traçabilité et de notation de ses tanneries, certifiées Or, Argent ou Bronze. Sur une échelle globale, plus de 90 % du cuir utilisé par PUMA provient de tanneries certifiées. En 2013 pour les fournisseurs membres du *Leather Working Group*, 66 % du cuir utilisé par PUMA provient de tanneries certifiées Or, 30 % Argent, et 4 % Bronze.

Différents projets sur l'usage de métaux recyclés sont actuellement en cours chez Gucci. La marque travaille par exemple sur l'intégration de cuivre et de zinc recyclés pour la production du laiton utilisé dans ses bijoux et ses montres ; des études sont réalisées afin d'identifier des métaux alternatifs pour les chaussures et les sacs à mains de la marque ou encore l'extension du recours au zamak dans la fabrication des accessoires des lignes Hommes et Femmes, cet alliage sans plomb étant déjà utilisé pour les accessoires des lignes Enfants.

Enfin, Stella McCartney n'utilise ni cuir ni fourrure dans ses produits. Pour la fabrication de ses chaussures, sacs et accessoires, Stella McCartney a sélectionné un cuir alternatif en bioplastique et dont le revêtement se compose de 50 % d'huiles exclusivement végétales non alimentaires.

### **Or et pierres précieuses**

L'exploitation minière illégale ou non règlementée des pierres précieuses provoque de graves conflits sociaux, des risques de corruption et menace dangereusement la biodiversité locale. C'est la raison pour laquelle le groupe Kering s'est engagé en 2012 à n'utiliser que de l'or et des diamants issus d'activités contrôlées, exempts d'impacts négatifs sur les communautés locales, les populations animales ou les écosystèmes qui les abritent.

Boucheron, Gucci et Bottega Veneta veillent à s'assurer de la traçabilité des diamants utilisés et à en garantir

l'origine. Pour cela, les trois marques respectent le processus de Kimberley qui vise à certifier le processus d'échange des diamants vendus sur le marché international pour qu'ils ne servent pas à financer des conflits armés. Depuis respectivement 2006, 2009 et 2010, ces marques sont également membres du RJC (*Responsible Jewellery Council*), une organisation agissant pour la généralisation de pratiques sociales et environnementales responsables et transparentes dans la filière joaillière, de la mine au point de vente. Depuis 2012, Bottega Veneta, Girard-Perregaux et JEANRICHARD sont certifiés RJC pour leurs activités or et diamants, à l'instar de Gucci et Boucheron depuis 2011.

## Consommation de papier

### Consommations du Groupe

Le papier consommé par le groupe Kering et ses filiales provient de deux sources principales :

- les achats indirects de papier commandés par les prestataires extérieurs au Groupe (imprimeurs, transformateurs, agences) pour l'impression de supports à usage de communication (rapports, affiches, mailing, PLV) ;
- le papier de bureau.

En 2013, la consommation globale de papier de Kering s'élève à 2 004 tonnes. La répartition de cette consommation entre les différents types de papier achetés est détaillée ci-dessous.

### Consommation de papier en 2013 et évolution du périmètre *pro forma* 2013-2012 (en T)

	Consommation en 2013	Périmètre <i>pro forma</i> 2013-2012		Évolution 2013/2012
		2013	2012	
Papier – Achats indirects	936	875	781	+ 12 %
Papier de bureau	1 068	920	1 025	- 10,2 %
<b>Total Papier</b>	<b>2 004</b>	<b>1 795</b>	<b>1 806</b>	<b>-0,6 %</b>

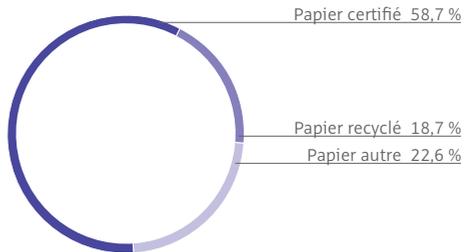
Entre 2012 et 2013, la consommation totale de papier du Groupe a diminué de 0,6%. L'évolution de la consommation de papier de bureau (-10,2%) reflète les efforts du Groupe pour réduire les consommations de papier et développer la dématérialisation. Ainsi, l'ensemble des collaborateurs du Groupe est également invité à utiliser le mode d'impression recto verso, à privilégier les supports informatiques (mails, revues de presse, documents scannés...) ou à réutiliser les versos des feuilles imprimées. Les achats de papier indirect (catalogues, enveloppes...) sont en augmentation de 12% à cause majoritairement d'opérations de repositionnement de marques au sein du Pôle Luxe.

En 2013, la part de papier certifié (PEFC ou FSC) ou recyclé s'élève à 77% sur le Groupe avec 59% de papier certifié et 19% de papier recyclé. Cette proportion dépasse les 90% dans plusieurs marques du groupe Kering, telles que Bottega Veneta, Saint Laurent, Stella McCartney, Boucheron, Girard-Perregaux et JEANRICHARD.

Par ailleurs, diverses initiatives ont été mises en place au sein des marques en 2013. L'ensemble des catalogues « BtoB » de la marque Volcom ont été imprimés sur du papier FSC. Le papier bureautique ainsi que les publications internes de Boucheron sont désormais imprimées sur du papier certifié FSC ou PEFC. L'utilisation de papier FSC ou recyclé chez Gucci concerne à présent toutes les entités corporate et retail de la marque. Autre initiative notable, l'emblématique parquet à chevrons posé dans l'ensemble des magasins Stella McCartney dans le monde provient de bois certifié FSC. De son côté Bottega Veneta utilise désormais du papier double A certifié *Khan-na* dans toutes ses boutiques en Chine.

Reconnaissance des efforts réalisés dans le domaine, Kering a été classée 6<sup>e</sup> entreprise française dans le classement PAP50 réalisé par le WWF et Riposte Verte.

### TYPE DE PAPIER CONSOMME EN 2013 (EN %)



### Plastique

Un groupe de travail intitulé *Idea Lab on Alternative Plastics* a été lancé en mars 2013 avec pour objectif de permettre aux marques de partager leurs recherches et leurs besoins en matière de plastiques « durables ». Neuf marques du groupe Kering ont participé à trois réunions au cours de l'année, dont la dernière s'est tenue en octobre 2013 au salon international des plastiques de Düsseldorf (K-Fair). À cette occasion, les marques ont pu rencontrer directement d'importants industriels du plastique et découvrir leurs dernières innovations. En parallèle, Kering a développé avec le Fraunhofer Institute une méthode innovante de comparaison des plastiques sur des critères de développement durable, ce qui permet désormais aux marques de choisir les plastiques les plus écologiques.

## Consommation d'emballages

Les consommations d'emballages cartons et plastiques au sein du Groupe restent significatives afin d'assurer la protection et le transport des produits distribués dans les magasins ou pour la vente par correspondance. Le *reporting* de Kering distingue les sacs en plastique et les sacs en papier d'une part, et les autres emballages d'autre part.

En 2013, Kering a consommé 13 077 tonnes d'emballages, dont 72 % étaient des cartons et 17 % des sacs en papier. La consommation de sacs en papier est plus de dix fois supérieure à celle de sacs en plastique en raison de l'utilisation quasi exclusive de sacs en papier par les marques du Pôle Luxe et de la mise à disposition de sacs réutilisables dans certaines marques.

### Consommation d'emballages en 2013 et évolution à périmètre *pro forma* 2013-2012 (en T)

	Consommation en 2013	Périmètre <i>pro forma</i> 2013-2012		Évolution 2013/2012
		2013	2012	
Sacs en plastique	204	139	163	-15 %
Sacs en papier et papiers cadeaux	2 184	2 114	2 411	-12 %
<b>Total Sacs et papiers cadeaux</b>	<b>2 388</b>	<b>2 253</b>	<b>2 574</b>	<b>-12,5 %</b>
Emballages en plastique	960	890	623	+43 %
Cartons	9 435	8 668	7 773	+11,5 %
Papier pour emballage	146	51	60	-15 %
Sacs en flanelle	148	70	47	+47 %
<b>Total Emballages hors sacs</b>	<b>10 689</b>	<b>9 679</b>	<b>8 503</b>	<b>+14 %</b>
<b>Total Emballages</b>	<b>13 077</b>	<b>11 932</b>	<b>11 077</b>	<b>+8 %</b>

À *pro forma*, la consommation totale d'emballages augmente de 8 %. Cette augmentation est essentiellement liée à une plus grande consommation de cartons et d'emballages plastiques dans certains entrepôts du Pôle Luxe, liée à une augmentation de l'activité.

Depuis le lancement en 2010 de son projet « No box » visant à réaliser d'importantes économies de ressources par le remplacement des boîtes en cartons et des sacs en plastique par des sacs en amidon de maïs, Gucci a réduit son utilisation de carton de 1 082 tonnes et son utilisation de polyéthylène de 103 tonnes.

Après avoir mené une vaste étude de refonte de toute sa gamme d'emballages produit (sacs de shopping, boîtes, pochons), Sergio Rossi a déployé depuis début 2012 un nouveau concept de packaging dans toutes les boutiques sur les collections automne-hiver. Cette nouvelle gamme est désormais entièrement constituée de papier certifié FSC, les éléments ne sont plus filmés de plastique et les encres utilisées minimisent l'utilisation de produits chimiques. Le poids total a également été allégé.

De son côté, fort du succès de la campagne *Bring Your Own Bag* dont le principe consiste à encourager les clients à apporter leur propre sac ou bien à en acheter un réutilisable, Volcom a poursuivi l'opération en 2013 *via* la commande de 7 800 sacs supplémentaires aux États-Unis.

En 2012, Gucci initiait la substitution des cintres en bois utilisés pour le stockage et le transport de ses produits par des cintres en plastique recyclé. Ce changement a été poursuivi et achevé en 2013.

Par ailleurs, la marque a lancé depuis 2012 un nouveau packaging moins volumineux pour ses lunettes. Davantage de lots sont ainsi transportables par camion et par conséquent moins de camions sont nécessaires. En 2013, ces économies ont permis à Gucci de réduire de 60 % les émissions de CO<sub>2</sub> liées au transport des lunettes.

Dans une logique de mutualisation et de participation aux initiatives du Groupe en matière d'optimisation des flux logistiques, Brioni a rejoint en 2013 la plateforme LGI, ce qui lui a permis de réduire considérablement les quantités d'emballages utilisés.

Le changement du packaging de Saint Laurent a été également l'occasion pour la marque de s'engager en faveur de l'environnement : toutes les boîtes et tous les sacs sont désormais fabriqués en carton 100 % certifié FSC ou PEFC, entièrement recyclable et issu de pâte à papier sans chlore élémentaire.

De leur côté, Girard-Perregaux et JEANRICHARD ont repensé l'environnement de leurs produits. À cette occasion, les marques ont sensibilisé leurs fournisseurs d'écrans et de supports de PLV à l'intégration de bois et de papier certifiés FSC.

Par ailleurs, les doublures utilisées pour les sacs de la marque Stella McCartney sont en polyester issu de bouteilles plastiques recyclées.

Enfin, une vaste étude a été lancée fin 2013 avec la plateforme mondiale logistique du Pôle Luxe de Kering afin d'optimiser et de réduire les volumes d'emballages destinés aux transports des produits.

## Consommation d'eau

Compte tenu des activités du Groupe, la consommation d'eau à usage industriel concerne essentiellement les tanneries qui ne sont pas situées dans des zones de stress hydrique, ce qui n'empêche pas les marques de travailler à des process innovants de tannage qui, outre l'éradication des métaux lourds, visent aussi la réduction de la consommation d'eau.

Dans le Groupe, plus de 70 % de la consommation d'eau est utilisée à des fins sanitaires (nettoyage des magasins, toilettes, systèmes de climatisation, etc.). L'impact environnemental direct de la consommation d'eau est donc peu significatif.

En revanche, Kering mène une réflexion innovante sur la gestion de l'eau responsable à travers l'ensemble de sa chaîne de production via la démarche de l'EP&L. En effet la consommation indirecte d'eau liée à l'utilisation de matières premières agricoles comme le coton constitue un enjeu environnemental majeur que Kering s'efforce de quantifier et maîtriser.

### Consommation d'eau en 2013 et évolution à périmètre *pro forma* 2013-2012 (en m<sup>3</sup>)

	Consommation en 2013	Périmètre <i>pro forma</i> 2013-2012		Évolution 2013/2012
		2013	2012	
Eau industrielle	210 328	171 487	168 762	+ 1,6 %
Eau sanitaire	504 680	437 563	445 962	- 1,9 %
<b>Total Eau</b>	<b>715 008</b>	<b>609 050</b>	<b>614 724</b>	<b>- 0,9 %</b>

En 2013, la consommation d'eau du groupe Kering s'élève à environ 715 000 m<sup>3</sup>. À *pro forma*, elle enregistre une diminution de 1 % liée à la diminution de la consommation d'eau sanitaire.

## 3.5. gestion des déchets

### Production de déchets dangereux et non dangereux

De même que pour les consommations d'emballages, la production de déchets du groupe Kering tient essentiellement à l'importance de ses activités de distribution. Le reconditionnement des produits ou l'utilisation de palettes pour le transport sont autant d'activités qui

gènèrent majoritairement des déchets non dangereux. En effet, Kering produit essentiellement des déchets d'emballages et de faibles quantités de déchets dangereux qui correspondent à certains déchets des sites de production et des déchets particuliers issus principalement des magasins et bureaux (éclairage, cartouches d'encre, etc.).

### Production totale de déchets en 2013 et évolution à périmètre *pro forma* 2013-2012 (en T)

	Production en 2013	Périmètre <i>pro forma</i> 2013-2012		Évolution 2013/2012
		2013	2012	
Déchets non dangereux	12 086	10 281	9 702	+ 6 %
Déchets dangereux <sup>(1)</sup>	354	83	105	- 21 %
<b>Total Déchets</b>	<b>12 440</b>	<b>10 364</b>	<b>9 807</b>	<b>+ 6 %</b>

La production totale de déchets du Groupe s'élève en 2013 à 12 440 tonnes, dont 97 % sont des déchets non dangereux.

À *pro forma*, la production de déchets non dangereux augmente de 6 %, en réponse à la croissance continue de l'activité des marques du Pôle Luxe en 2013. La production de déchets dangereux quant à elle diminue de 21 %.

(1) Déchets dangereux: ils incluent les néons, les piles, les déchets d'équipements électriques et électroniques, les huiles usagées, les peintures, les aérosols, les emballages souillés et les cartouches d'encre.

## Recyclage des déchets

### Taux de recyclage et valorisation énergétique des déchets en 2013 (en %)

	Production en 2013
Déchets non dangereux	58,8 %
Déchets dangereux	14,0 %
<b>Total Déchets</b>	<b>57,6 %</b>

L'analyse des évolutions de la part des déchets recyclés permet de souligner les réussites des politiques de sensibilisation des salariés du Groupe ainsi que la grande attention portée à la recherche de filières de valorisation. En effet le groupe Kering recycle ou valorise énergétiquement 14 % de ses déchets dangereux et 58,8 % de ses déchets non dangereux, ce qui génère un taux de recyclage des déchets du Groupe de 57,6 %. On note que l'acquisition de deux tanneries par Kering contribue à l'augmentation du total de déchets dangereux produits et non recyclés.

En collaboration avec le Groupe I : CO, PUMA a lancé en 2012 une opération de recyclage innovante dans ses magasins allemands. Ce programme dénommé *Bring Me Back* permet aux consommateurs de déposer leurs vieux vêtements, chaussures ou accessoires, quelle que soit la marque, dans des bacs à recyclage dédiés, afin d'être réutilisés ou recyclés, selon leur état d'usure. À fin 2013, ce programme couvre la moitié des boutiques PUMA dans le monde entier et poursuivra son extension en 2014. Volcom dispose du même type de dispositif de recyclage dans certains de ses points de vente depuis 2011. En 2013, la marque a ainsi collecté et recyclé 42 kg de vêtements et 133 kg de chaussures usagés.

Depuis le début de l'année 2011, Balenciaga a mis en place une démarche originale de tri sélectif de ses déchets sur ses principaux sites parisiens. La marque fait appel à une société extérieure, spécialisée dans la récupération et le recyclage des déchets classiques de bureaux (papiers, enveloppes, prospectus, etc.) mais aussi du carton, du plastique, des canettes, et surtout, des tissus. Chaque mois, la société communique à Balenciaga un tableau de bord visant à suivre l'efficacité des mesures mises en place ainsi qu'à communiquer de façon pédagogique auprès des collaborateurs sur les effets bénéfiques des gestes quotidiens de tri. Depuis le lancement de l'opération, 6 tonnes de papiers, 26 tonnes de cartons, 3,2 tonnes de plastique et 2,6 tonnes de tissu ont pu être recyclées.

En 2013, Alexander McQueen et Stella McCartney ont poursuivi leurs démarches de recyclage des tissus. Grâce à la mise en place d'un partenariat avec le groupe Soex en 2012, les chutes de textile produites par le siège social londonien de Stella McCartney sont ainsi collectées, recyclées puis transformées en isolants ou matières plastiques.

Depuis avril 2013, Bottega Veneta a développé un partenariat innovant avec l'industriel ILSA visant à transformer les chutes de cuir issues des étapes de découpe en engrais biologique. ILSA applique des traitements spécifiques aux

déchets de cuir collectés auprès des ateliers de la marque afin d'obtenir un nouveau produit biodégradable. Au total, les quatre sites de Bottega Veneta ayant participé à ce projet depuis son démarrage ont produit près de 120 tonnes de chutes de cuir, dont les deux tiers seront transformées en engrais biologique.

Dans le cadre de la campagne *Fertiland* initiée au cœur du quartier du cuir à Santa Croce en Toscane, Gucci a mis en place en 2012 un programme similaire de production d'engrais à partir des déchets de cuir. Les chutes sont récupérées, broyées en petits morceaux puis transformées *via* une société externe en fertilisants. En 2013, les 230 tonnes de chutes collectées auprès de Gucci ont ainsi permis la production d'environ 115 tonnes d'engrais. Par ailleurs, la marque teste actuellement un projet consistant à réutiliser les chutes de peaux de crocodiles utilisées dans la production de sacs pour la confection de chaussures. En 2013, 1 825 paires ont ainsi été fabriquées à partir de chutes.

Dans le cadre du changement d'image de la marque, Saint Laurent a développé en 2013 le projet *Second Life* pour donner une seconde vie aux produits et matériaux (mannequins, outils de merchandising visuel, cintres, etc.) devenus inutilisables. Toutes les zones se sont mobilisées en vue de réutiliser, revendre, donner ou recycler ces produits *via* des filières locales adéquates. Ces efforts conjugués ont notamment permis de :

- recycler ou réutiliser plusieurs tonnes d'anciens emballages ;
- revendre plus de 580 kilos d'éléments métalliques pour les valoriser ;
- donner à des associations (Oxfam, Le Relais Emmaüs) ou vendre plus de 850 kilos d'anciens uniformes du personnel en boutique ;
- revendre ou faire don de près de 100 mannequins à des écoles de design, de mode ou à un collectif d'artistes.

Par ailleurs, les Règles d'Or, dix règles de gestion environnementale déployées sur l'ensemble des boutiques de la marque, mettent également un accent particulier sur la gestion des déchets : les managers doivent s'assurer que papier, emballages carton, verre, bouteilles en plastique, boîtes en métal et cartouches d'encre sont triés puis recyclés. En mutualisant ses besoins avec Bottega Veneta, Gucci et Stella McCartney, Saint Laurent recycle ainsi tous les cartons de ses boutiques parisiennes.

Enfin, au-delà des boutiques, les actions menées par Saint Laurent dans le domaine de la gestion des déchets concernent l'ensemble des sites de la marque : le tri du

papier a été déployé ainsi sur l'ensemble des bâtiments du siège de Saint Laurent à travers le monde.

### Rejets aqueux et nuisances olfactives

Les rejets dans l'eau ne constituent pas un impact significatif pour les sites du groupe Kering. Néanmoins les marques concernées mettent en place des actions spécifiques pour aller au-delà des exigences réglementaires.

Suite à la certification ISO 14001 de ses deux tanneries en Italie, Gucci prévoit le déploiement d'un projet spécifique visant à réduire et remplacer l'utilisation de chrome dans les processus de transformation et optimiser les consommations d'eau. Par ailleurs, les deux tanneries disposent d'équipements modernes en vue de maîtriser leurs nuisances olfactives permettant ainsi aux sites de ne dégager aucune odeur désagréable.

En 2011, PUMA s'engageait publiquement à supprimer les résidus toxiques de l'ensemble de sa chaîne de production à l'horizon 2020, dans le cadre de la campagne Detox lancée par l'ONG *Greenpeace*. Deux événements majeurs ont permis à la marque de s'associer aux grands noms de l'industrie textile pour développer des mesures correctives et atteindre cet objectif :

- la formation du groupe *Zero Discharge of Hazardous Chemicals* (ZDHC), engagé à communiquer régulièrement et publiquement sur les avancements des marques membres.

L'année 2013 a été marquée par la publication en juillet d'une *Joint Roadmap Version 2* par le ZDHC. Ces nouvelles lignes directrices, construites à partir des précédentes versions, explicitent clairement les objectifs, les résultats attendus et les échéances du projet à 2020.

Par ailleurs, le ZDHC *Benchmarking Report*, étude comparative portant sur l'utilisation de produits chimiques et les rejets dans l'eau associés de 20 fournisseurs de PUMA, a été finalisée et publiée à l'été 2013. Les conclusions de ce benchmark ont orienté les membres du projet dans l'élaboration d'un outil d'audit environnemental pertinent et permis à PUMA de lancer dès la fin 2013 des audits de ses fournisseurs stratégiques.

Par ailleurs dans le cadre de la démarche EP&L les rejets aqueux sont bien pris en compte car leurs impacts sont significatifs dans les opérations de transformations textiles, du cuir et minières. Le sujet fait d'ailleurs l'objet d'un questionnaire spécifique et ciblé lors de la collecte de données.

- le lancement par la *Sustainable Apparel Coalition* (SAC) du *HIGG Index*, un nouvel outil permettant de mesurer l'impact environnemental des produits textiles. En 2012, PUMA a ainsi testé 13 de ses produits via le *HIGG index* et contribué aux projets, benchmark et études du groupe ZDHC.

Kering, membre du SAC participe également à ces réflexions afin de garantir une homogénéité des méthodes utilisées pour la construction du HIGG Index et pour l'EP&L.

## 3.6. protection de la biodiversité

La biodiversité constitue l'un des enjeux clés du Groupe. Kering s'attache à la protéger et à la respecter *via* deux leviers d'actions majeurs : garantir l'origine et la traçabilité de ses matières premières et développer des initiatives de conservation des patrimoines et de sensibilisation des collaborateurs et consommateurs.

### Utilisation de peaux précieuses, cuir et fourrures

Kering travaille sur la traçabilité des matières premières utilisées avec un accent particulier sur la production de cuir, de peaux précieuses et de fourrures. Il est en effet primordial que le cuir issu de l'élevage local, les peaux précieuses et les fourrures proviennent de fournisseurs responsables et contrôlés.

Pour ce faire, le Groupe s'attache à mettre en place une politique détaillée et des recommandations concernant tous ses achats de ces types de matériaux pour atteindre ses objectifs en 2016. À travers cette politique, Kering souhaite encourager ses fournisseurs à ne pas transformer des écosystèmes sensibles en pâturages ou en terres de

culture pour l'alimentation des élevages. Le Groupe exige également que toutes les peaux précieuses et fourrures proviennent d'élevages ou d'animaux sauvages dont la population est gérée de manière durable et que ses fournisseurs respectent l'animal dans leurs pratiques et leurs critères d'approvisionnement. De plus, toutes les peaux précieuses des espèces inscrites à la CITES utilisées par le Groupe doivent être accompagnées de certificats émis par l'organe de gestion de la CITES du pays exportateur attestant de leur origine légale afin de ne pas menacer la survie des espèces.

Au-delà de ces lignes de conduite internes, Kering s'associe à des parties prenantes internationales pour combattre le commerce illégal des peaux précieuses. Le Groupe a ainsi soutenu le rapport du Centre du Commerce International (CCI) de l'ONU sur le commerce des peaux de python dans le Sud-Est asiatique en fournissant des conseils techniques dans la phase de conception initiale du projet. En 2013, Kering et le CCI se sont associés à l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (groupe d'experts boas et pythons de l'UICN/SSC) pour lancer le « Partenariat

pour la préservation des pythons», un projet collaboratif ayant pour but de responsabiliser le commerce de pythons et de faire évoluer l'ensemble du secteur. Ce programme de recherche triennal se donne pour objectif d'analyser et de formuler des recommandations sur la conformité au développement durable, la transparence, le bien-être animal et les ressources des populations locales liées au commerce des pythons. Les résultats et les recommandations du partenariat seront rendus accessibles à l'ensemble des parties prenantes sous forme de rapports et d'articles scientifiques soumis à un comité de lecture, afin de faire progresser le commerce des peaux de pythons en général.

Les marques de Kering se sont également engagées avec le Groupe de travail Luxe du *Business for Social Responsibility* (BSR) pour travailler notamment sur des problématiques de traçabilité.

Les marques du Pôle Luxe utilisent majoritairement dans leurs collections du cuir bovin en provenance d'Europe et notamment de France. En mars 2013, Gucci s'est associé au *Green Carpet Challenge* et au *National Wildlife Federation* pour lancer une édition limitée de sacs en cuir d'Amazonie certifiés zéro déforestation. Chacune des pièces de la collection est en effet produite à partir de cuir issu d'élevages labellisés *Rainforest Alliance*, garantissant le respect de normes rigoureuses en matière de protection de l'environnement, des agriculteurs et leurs communautés, et de bien-être animal. Chacun de ces sacs est accompagné de son passeport *Green Carpet Challenge* précisant les critères respectés en termes de durabilité et toute la traçabilité du sac.

En 2011, Gucci a lancé le projet *Made-By*, visant à définir et déployer une procédure sur la traçabilité du cuir bovin, depuis le pays ou la région d'abattage jusqu'aux flux de cuir sortant de la tannerie Blutonic, possédée par la marque. En 2013, l'outil informatique développé pour assurer le suivi et la traçabilité du cuir a été testé et sera ainsi opérationnel en 2014.

Garantir l'origine des peaux utilisées constitue également un enjeu clé pour PUMA. En 2012, la marque s'est donc dotée d'une politique spécifique et restrictive sur l'utilisation de cuir, peaux, fourrures, plumes et laine. À travers ce document, PUMA affirme n'utiliser aucune matière première issue d'espèces menacées au sens de l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN). Cette politique bannit également l'usage de plumes, cuirs et peaux obtenus à partir d'animaux maltraités, qu'ils soient issus de l'élevage ou non. Enfin, certaines espèces comme les crocodiles ou les serpents ainsi que certaines pratiques comme le *mulesing* des moutons mérinos sont interdites. Par ailleurs, depuis 2010, la marque travaille conjointement avec d'autres entreprises et plusieurs ONG au sein du *Leather Working Group* (LWG), une plateforme qui rassemble les parties prenantes de l'industrie du cuir afin de construire et diffuser un protocole de pratiques durables et responsables pour le secteur. Si les principales tanneries avec lesquelles

travaille PUMA sont certifiées LWG, la marque souhaite aujourd'hui aller plus loin et assurer la traçabilité de ses matières premières jusqu'au lieu d'élevage lui-même.

Enfin, bien que l'utilisation de fourrure reste très marginale au sein des marques du Pôle Luxe, Kering travaille avec ses fournisseurs et les experts de BSR dans l'objectif de développer un programme visant à garantir la traçabilité de ses fourrures et assurer les meilleures conditions de bien-être animal dans toute ses supply-chain. De son côté, Gucci poursuit son travail avec les ONG *Humane Society* et *Lega Anti Vivisezione* (LAV) pour la rédaction d'une charte destinée à encadrer son utilisation. Certaines marques, à l'instar de Stella McCartney, excluent totalement la fourrure de leurs collections.

Gucci et d'autres marques du Groupe telles que Stella McCartney entretiennent par ailleurs un dialogue régulier avec de nombreuses associations et ONG soucieuses du bien-être animal et de la protection de l'environnement telles que *World Wildlife Fund* (WWF), *Anti-vivisection*, *Humane Society*, *National Wildlife Federation*, *Rainforest Alliance*, *Ecoage Green Carpet Challenge*, *Natural Resources Defense Council* (NRDC), *The Nature Conservancy* ou encore *Greenpeace*.

En 2013, Gucci s'est investi dans le projet *Skin Fare*, lancé avec le Ministère de l'Agriculture italien, l'Institut Zooprofilattico, la tannerie Blutonic, l'abattoir Quinto Valore et une marque pharmaceutique. L'initiative vise à améliorer le bien-être animal dans les élevages italiens. Gucci espère ainsi pouvoir accroître ses approvisionnements en provenance d'Italie.

### Conservation du patrimoine naturel

Au-delà de la traçabilité des matières premières controversées, Kering et ses marques s'engagent à protéger la biodiversité en développant des initiatives pour conserver les patrimoines et sensibiliser ses collaborateurs et consommateurs.

Par exemple, dans le cadre des Conférences des Nations Unies sur le Commerce et le Développement, Kering participe à l'initiative onusienne *Responsible Ecosystems Sourcing Platform*.

De son côté, Volcom s'attache à promouvoir la propreté des plages au travers des opérations de sensibilisation et de nettoyage. Depuis 5 ans, la marque s'associe à l'ONG *Keepers of the Coast* pour organiser la journée annuelle de nettoyage *Day After* des plages de Floride, après les festivités du 4 juillet. Depuis 3 ans, plusieurs sessions estivales sont également proposées à l'occasion des *Summer Daze Beach Clean-Up Series*, dans le but de nettoyer les plages fragilisées par un tourisme et une affluence accrus. Outre le soutien financier apporté à ces opérations, Volcom propose des produits et des posters aux volontaires les plus impliqués.

Depuis 2012, Stella McCartney est associé aux organismes *BioPlanet USA* et *Million Trees Miami* afin de soutenir le projet de plantation d'un million d'arbres d'ici 2020 pour les forêts du comté de Miami-Dade aux États-Unis.

Enfin, rappelons que Kering en 2012 a pris une participation de 5% dans *Wildlife Works Carbon, LLC*. Le Groupe renforce ainsi son soutien au vaste projet de compensation REDD au Kenya, dont le but consiste à éviter la déforestation des forêts sèches du corridor de Kasigau, menacées par l'agriculture de subsistance sur abattis et brûlis pratiquée par les communautés migrantes ou locales. Pour cela, le projet mise sur le développement d'alternatives économiques à cette agriculture peu productive et la sécurisation du foncier pour éviter la venue de nouveaux immigrants. La suppression de la déforestation permet de conserver la très riche biodiversité de la zone qui abrite notamment des espèces emblématiques suivantes : éléphant d'Afrique, chien sauvage africain, guépard, lion et zèbre de Grévy.

En 2013, Volcom a poursuivi sa campagne de sensibilisation et de soutien envers les espèces menacées. Cette année, l'accent a été porté sur les tortues de mer. À travers le programme 1% for the Planet et la vente d'objets autour de ces animaux, la marque a souhaité sensibiliser ses clients et promouvoir les efforts de l'ONG *Sea Turtle Restoration Project*.

Diverses initiatives de conservation de la nature ont également été financées en 2013 grâce au programme 1% for the Planet de Volcom telles que :

- la protection des paysages naturels et de l'héritage culturel à Hawaï, via l'association *North Shore Community Land Trust* ;
- la préservation des terres et des eaux d'Alaska, via l'ONG *Alaska Wilderness League* ;
- la protection des côtes et notamment des zones de surf partout dans le monde, via l'ONG *Save the Waves* ;
- l'achat de crédits carbone auprès de *Wildlife Works*.

En juillet 2013, Girard-Perregaux et JEANRICHARD ont décidé de soutenir l'apiculture urbaine et ont installé 3 ruches dans les jardins de la Villa Marguerite, en plein centre de la Chaux de Fonds. Cinq ateliers ont été organisés pour que les salariés de la société puissent prendre part aux soins apportés aux abeilles. Il est prévu de récolter plus de 100 kg de miel en 2014, qui seront destinés aux salariés, aux fournisseurs et aux clients privilégiés.

## 4. accompagner le développement des sociétés

### 4.1. impact territorial

Le Groupe et ses marques s'emploient à dynamiser les tissus économiques et sociaux dans lesquels ils intègrent leurs activités. Concrètement, à travers une production quasi exclusive en Italie, en France et en Suisse, les marques du Pôle Luxe contribuent à protéger les savoir-faire traditionnels et au développement économique de ces territoires.

Les marques développent également des partenariats locaux dans le domaine de la formation d'artisanat d'art :

- Gucci et la *Made in Italy Tuscany Academy* (MATI), ainsi que la *Alta Scuola di Pelletteria Italiana* qui ont débouché sur plusieurs embauches en 2013 ;
- Bottega Veneta et le centre de formation professionnelle du cuir *Giovanni Fontana* ;
- Boucheron et l'école de la joaillerie à Paris ;
- Stella McCartney avec trois bourses d'études proposées au sein de la *Central Saint Martins College of Art and Design* (sous réserve d'un engagement éthique de l'étudiant contre l'utilisation de la fourrure et du cuir).

Au-delà de ce soutien à ces formations spécialisées et à leurs débouchés, ce sont de véritables écoles en propre que certaines marques construisent pour contribuer à la fois au maintien de savoir-faire rares et aux emplois locaux :

- Brioni, grâce à son école de tailleurs, forme 16 jeunes par an (formation de trois ans) puis les intègre dans ses ateliers ;
- Bottega Veneta, avec son école *Scuola della Pelleteria*, forme de jeunes techniciens au savoir-faire unique du travail du cuir que nécessitent les produits de la marque.

Les marques du Groupe agissent concrètement pour avoir un impact positif sur la santé économique de leurs fournisseurs locaux. Ainsi, Gucci a conçu et mis en place pour ses fournisseurs le programme *Filiera Valore* de formation au management pour les entrepreneurs (financés par des fonds publics) permettant d'accompagner 235 personnes au sein de 63 fournisseurs de maroquinerie, chaussures, joaillerie, pièces métalliques et prêt-à-porter. À cela s'ajoute, depuis janvier 2013, un partenariat innovant entre Gucci et la *CR Firenze* permettant aux fournisseurs directs et indirects de produits de maroquinerie de Gucci d'avoir un accès facilité au crédit bancaire à travers un système d'évaluation partagé entre la marque et la banque ; ce programme bénéficie à plus de 7 000 personnes au sein du tissu économique de manufacture italienne. Bottega Veneta a de son côté poursuivi le financement et l'accompagnement de deux coopératives artisanales et sociales, dans le cadre du projet *Comunità*

*Femminile Montana* et *Cooperativa Femminile Pedemonte*, initiés début 2011 dans l'Alto Astico, une vallée italienne où les femmes connaissent un fort taux de chômage. Formées à *l'intreccio infilato*, la technique de tissage traditionnel de Bottega Veneta, 52 femmes gèrent désormais leurs ateliers de façon indépendante, et font donc partie des fournisseurs directs de Bottega Veneta.

En termes d'engagement caritatif pour développer les talents locaux, Alexander McQueen a continué son engagement aux côtés de la *Kids company*, une association qui accompagne les enfants issus de familles défavorisées de Londres : en plus des donations de vêtements et des ventes de charité, Alexander McQueen conduit depuis 2012 un accompagnement de ces jeunes par les équipes design. Depuis 2010, Balenciaga a noué un partenariat fort avec Sakina M'sa (entrepreneure lauréate du prix de la Fondation Kering) en apportant à son atelier de prêt-à-porter un soutien en termes de savoir-faire et en lui fournissant des stocks de tissus non utilisés (5 000 mètres de tissus donnés en 2013 permettant la production de 3 000 pièces) ; basée dans la Goutte d'or à Paris, Sakina M'sa propose un modèle responsable basé sur trois piliers : l'insertion sociale, la médiation culturelle et une empreinte écologique réduite. Par ailleurs, Gucci soutient une association locale en Toscane, *La Ronda della carità*, un projet permettant à des sans-abris de créer des sacs cousus main à partir de ses résidus de production.

Volcom s'engage à travers ses événements à minimiser ses impacts environnementaux locaux tout en sensibilisant les participants : ainsi, les deux grandes compétitions de surf organisées par Volcom (*Fiji Pro* et *Hawaii Pipe Pro*) ont ainsi été certifiées *Deep Blue Surfing Event™* grâce à des pratiques exemplaires en matière de gestion environnementale et des projets en partenariats avec des ONG locales.

De façon générale, les marques du Groupe contribuent au tissu économique local en multipliant les partenariats avec leurs fournisseurs visant à améliorer leur performance et leur pérennité.

Par ailleurs, au niveau du Groupe, Kering œuvre en faveur de l'ascenseur social, notamment en tant que partenaire fondateur de l'Institut Télémaque, qui permet à des tuteurs de l'entreprise d'accompagner jusqu'au baccalauréat des jeunes issus de milieux modestes. Ce sont ainsi plus de 145 jeunes qui ont bénéficié d'un tutorat depuis la fondation de l'Institut en 2005, dont 61 parrainés par des salariés de Kering.

Enfin, les nombreux programmes de mécénat de la Fondation Kering et à l'initiative des marques permettent

au Groupe et à ses marques de tisser des liens constructifs avec les parties prenantes locales.

## 4.2. *dialogue avec les parties prenantes*

Face à un environnement de plus en plus interconnecté, chaque acteur économique se doit d'apporter une attention particulière à ses partenaires et ses parties prenantes et d'entretenir avec eux des relations étroites. Pour Kering, le but est donc de nouer avec eux des relations de confiance et de qualité, partout où ils se trouvent, afin de comprendre au mieux leurs préoccupations et leurs attentes et les intégrer de la meilleure façon possible à la stratégie du Groupe. Pour atteindre cet objectif, Kering a mis en place une démarche à deux niveaux complémentaires :

- définir une politique de concertation et d'analyse des attentes des parties prenantes au niveau Groupe;
- encourager chaque marque à développer en complément ses propres instances de dialogues à un niveau plus opérationnel.

### Approche Groupe, matérialité

Pour s'assurer que les attentes des parties prenantes du Groupe sont bien intégrées à sa démarche de développement durable, Kering a choisi de suivre le principe de matérialité défini par les lignes directrices de la Global Reporting Initiative (GRI). Celles-ci définissent la matérialité comme « la prise en compte des impacts économiques, environnementaux et sociaux susceptibles d'influencer les évaluations et décisions des parties prenantes vis-à-vis de l'entreprise ».

Sur cette base, Kering a donc décidé de formaliser son approche vis-à-vis de ses parties prenantes en définissant une matrice de matérialité. Elle a été construite grâce aux outils spécifiques utilisés par les différents départements du Groupe (analyse des risques, mesure de la satisfaction client, mesure de l'image des marques du Groupe, enquête d'opinion interne...) et aux échanges menés par Kering dans le cadre de sa participation à de nombreuses instances de dialogues internationales (voir section ci-dessous). Différentes sessions ont ensuite été organisées en interne pour bénéficier de l'expérience des Directions RH, Communication, Marketing, Audit, Environnement et Finance afin d'affiner l'analyse et de finaliser la matrice Kering.

Les thématiques listées dans la matrice de matérialité présentée en introduction de ce chapitre représentent les sujets prioritaires sur lesquels Kering a décidé de concentrer son action et leur importance relative. Les thématiques recouvrent les dimensions économiques, environnementales et sociales. Le terme parties prenantes regroupe ici les collaborateurs, clients, fournisseurs, communautés locales, investisseurs, ONG, autorités, communautés scientifiques,

concurrents ainsi que les étudiants. Les objectifs de développement durables à horizon 2016 décrits dans ce chapitre sont donc directement issus de cette analyse de matérialité pour les aspects sociaux et environnementaux.

### Participation aux instances de dialogue internationales

Afin de rester constamment à l'écoute des enjeux prioritaires pour ses parties prenantes, Kering participe à de nombreuses initiatives internationales multipartites.

- **WBCSD** : depuis 2011, Kering est membre du *World Business Council for Sustainable Development*, plateforme intersectorielle réunissant 200 sociétés internationales désireuses de promouvoir le rôle de l'entreprise dans le développement durable dans une perspective de croissance économique, d'équilibre écologique et de progrès social;
- **SAC** : depuis 2012, Kering a rejoint la *Sustainable Apparel Coalition* regroupant plus de 80 acteurs majeurs (marques, détaillants, fournisseurs, ONG) du secteur Textile, Chaussures et Accessoires, qui travaillent à réduire les impacts environnementaux et sociaux liés à cette industrie à travers le monde. Le Groupe et ses marques sont notamment très impliqués dans la mise en œuvre du *HIGG Index* permettant de mesurer les impacts environnementaux et sociaux du secteur Textile, Chaussures et Accessoires, en particulier au niveau de sa chaîne d'approvisionnement;
- **Textile Exchange** : Kering est membre du *Textile Exchange Europe* et siège au Conseil d'administration de cette structure qui a pour but de promouvoir la production et l'utilisation de fibres textiles plus responsables à travers l'industrie de l'habillement;
- **Python Conservation Partnership** : en 2013, le groupe Kering, le Centre du commerce international (CCI) et l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN) ont lancé un projet collaboratif qui a pour but de rendre le commerce de pythons plus responsable et de faire évoluer l'ensemble du secteur. Ce programme de recherche triennal se donne pour objectif d'analyser et de formuler des recommandations sur la transparence, le bien-être animal et les ressources des populations locales ayant trait au commerce des pythons. Les données et les conclusions issues de ces recherches viendront alimenter le processus de la CITES (Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction). Les résultats et les

recommandations du « Partenariat pour la préservation des pythons » seront rendus accessibles à l'ensemble des parties prenantes sous forme de rapports et d'articles scientifiques soumis à un comité de lecture ;

- EpE : depuis 2012, Kering est membre d'Entreprise pour l'Environnement, une association d'une quarantaine d'entreprises françaises et internationales engagées à travailler ensemble pour mieux prendre en compte l'environnement dans leurs stratégies ;
- BSR (*Business for Social Responsibility*) : au sein d'un réseau international de plus de 300 entreprises membres, Kering participe au groupe de travail *Sustainable Luxury* qui promeut transparence et collaboration entre les acteurs du Luxe notamment concernant les chaînes d'approvisionnement ;
- TEEB *Coalition for Business* : Kering participe et soutient les initiatives du *The Economics of Ecosystems and Biodiversity* (TEEB) en particulier sur la mise en œuvre d'une comptabilité des ressources naturelles et de sa prise en compte au niveau des entreprises.

### Initiatives sectorielles des marques

En 2013, les marques du Groupe ont renforcé leurs approches visant à intégrer les préoccupations de leurs différentes parties prenantes dans leur stratégie de développement durable.

## 4.3. relations avec les sous-traitants et les fournisseurs

Le choix et la maîtrise de la relation avec les fournisseurs représentent un enjeu clé pour Kering, en termes de sécurité des approvisionnements, et donc de conduite des activités. De plus comme le montrent les résultats des EP&L conduits en 2013, 90% des impacts environnementaux générés par les activités du Groupe se situent au niveau de sa chaîne d'approvisionnement (taux de couverture : 73 % des activités du Groupe couverts par l'analyse EP&L conduite en 2013 sur les données 2012). Par ailleurs, les activités et implantations géographiques représentées dans cette chaîne d'approvisionnement peuvent induire des enjeux éthiques significatifs. C'est pourquoi les fournisseurs constituent des parties prenantes clés pour le Groupe. Afin d'accompagner ses fournisseurs vers la mise en place et le respect des meilleurs standards environnementaux et sociaux, le Groupe et ses marques déploient un programme ambitieux de critères d'achats responsables, de conformité sociale (notamment à travers le respect de la Charte fournisseurs du Code d'éthique du Groupe) et de formation au développement durable. Le Groupe a entre autres pour objectif d'évaluer au moins une fois tous les deux ans ses fournisseurs stratégiques et leur respect de

PUMA a par exemple conduit, avec l'appui du BSR, une enquête auprès des organisations majeures représentant les parties prenantes de PUMA à travers le monde. Grâce à cette étude, PUMA a pu construire une matrice de matérialité permettant d'affiner la stratégie de la marque. En complément, PUMA a organisé la 11<sup>e</sup> édition des *Talks at Banz* regroupant plus de 60 participants (fournisseurs, représentants de l'industrie et du gouvernement, ONG, experts du développement durable, etc.) autour du thème « Comment rendre les clients acteurs du développement durable ? ».

Pour répondre à leurs problématiques spécifiques, les marques du Groupe sont également amenées à nouer des partenariats avec divers ONG. C'est le cas pour Gucci qui échange régulièrement avec *Greenpeace*, *Anti-vivisection Organization*, *Human Society*, *Clean Clothes Campaign*, *WWF*, *Solidaridad*, *National Wildlife Federation*, *Rainforest Alliance*, par exemple. Stella McCartney, a poursuivi en 2013 son engagement auprès de l'*Ethical Trading Initiative*, une alliance d'entreprises, de syndicats et d'ONG qui œuvrent pour assurer de bonnes conditions de travail aux ouvriers de par le monde.

La formation est également un bon moyen d'entretenir le dialogue avec ses fournisseurs comme décrit ci-après.

sa Charte fournisseurs. Des fournisseurs peuvent être considérés comme stratégiques à plusieurs titres : de par leur importance dans les achats d'une marque, de par la spécificité de leur savoir-faire ou parce qu'ils opèrent dans un secteur et/ou un pays à risque en termes de conformité sociale ou environnementale.

### Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux

Dans sa stratégie d'achats responsables, le Groupe distingue ses achats de matières d'une part, et ses achats indirects d'autre part (prestations et honoraires, transport...), tout en consacrant de forts moyens à la gestion éthique de ses chaînes d'approvisionnement.

Concernant les achats de matière, Kering a annoncé en 2012 des objectifs ambitieux qui doivent être atteints d'ici 2016 à l'échelle du Groupe. Ainsi, le cuir issu de l'élevage utilisé pour les produits des marques de Kering devra être d'origine responsable et contrôlée, n'ayant pas pour effet de transformer des écosystèmes sensibles en pâturages ou en terres agricoles pour l'alimentation des élevages.

De même l'or et les diamants utilisés dans les produits du Groupe devront provenir d'opérations contrôlées, n'ayant aucun impact négatif sur les communautés locales, la faune ou les écosystèmes. Enfin les peaux précieuses et les fourrures devront provenir d'élevages contrôlés ou d'animaux sauvages dont la population est gérée de manière durable, en respectant le bien-être animal.

Kering a défini pour atteindre ces objectifs des lignes directrices pour l'approvisionnement de ses matières premières, présentées dans la partie 3.4 de ce chapitre.

Dans le cadre de ses achats non marchands (achats indirects), la Direction des Achats Indirects du Groupe poursuit son engagement en matière d'achats responsables auprès de ses fournisseurs en s'appuyant sur un engagement réciproque à respecter le Code d'éthique de Kering et sur des engagements spécifiques et adaptés à chaque catégorie d'achat avec l'identification par les acheteurs des critères développement durable les plus pertinents pour chaque catégorie d'achat (produits, services, bonnes pratiques, *reporting*, etc.).

À titre d'exemple, Saint Laurent a inclu des clauses spécifiques sur la majorité des conditions d'achats de production mais également pour ses achats indirects en France. Ainsi, des critères environnementaux ont été inclus dans la sélection du pressing des boutiques parisiennes et new-yorkaises (ce qui a conduit au choix de prestataires n'utilisant pas de perchloréthylène) et dans la sélection des prestataires qui réalisent les travaux de construction et de rénovation des boutiques (90 % des déchets de déconstruction ont par exemple été recyclés lors des travaux de la boutique de Rodeo Drive à Los Angeles).

### **Formation, accompagnement et sensibilisation des fournisseurs au développement durable**

La sensibilisation et la formation des fournisseurs aux enjeux de développement durables propres à leurs activités sont essentielles pour faire évoluer les pratiques.

Volcom a ainsi invité tous ses fournisseurs directs durant trois jours au siège de la marque en Californie pour partager avec eux sa vision du développement durable, avec des ateliers concrets portant par exemple sur le *reporting* environnemental, la conformité réglementaire ou la qualité. Plus de 100 personnes de 5 pays différents ont pu échanger directement avec les équipes Volcom sur ces sujets. Pour Gucci, la formation est également un vecteur important pour accompagner ses fournisseurs : plus de 350 fournisseurs directs, soit plus de 700 personnes, ont ainsi bénéficié d'une formation sur le développement durable et l'empreinte environnementale en 2013.

De son côté, Saint Laurent a organisé en mai 2013 deux ateliers d'une demi-journée pour ses fournisseurs de production de chaussures et de maroquinerie en Italie, afin de leur présenter son initiative de *reporting* environnemental dans ses chaînes d'approvisionnement (EP&L).

Une centaine de fournisseurs étaient présents. À la suite de ces réunions, un échantillon d'une cinquantaine de fournisseurs stratégiques a pour la première fois renseigné des informations détaillées sur leurs performances environnementales à travers une plateforme web dédiée.

Enfin, après avoir sensibilisé 50 de ses fournisseurs stratégiques aux enjeux du développement durable en 2012, Sowind a lancé en 2013 ses premières évaluations sur ces sujets auprès de 11 fournisseurs.

Au sein du Pôle Sport & Lifestyle, PUMA.Safe met à la disposition des fournisseurs de PUMA au Bangladesh, en Chine, au Cambodge et en Indonésie des expertises techniques pour les accompagner dans la réduction de leur empreinte environnementale. Ce partenariat public-privé impliquant PUMA, H&M et la banque d'investissement et de développement allemande DEG s'étalera sur la période 2013-2015.

S'attaquant à l'un des sujets les plus sensibles de son secteur, PUMA a de plus lancé en 2012 un projet très ambitieux à destination de ses fournisseurs, le programme *Better Wage*, ayant comme objectif la mise en place de salaires équitables chez un certain nombre de ses fournisseurs d'ici 2015. Le premier volet de cet ambitieux projet inclut un programme de recherche, *the Compensation Ladder research*, qui évalue les politiques de rémunération des fournisseurs dans différentes régions et les compare avec des référentiels tel que l'*Asian Floor Wage*. 2013 a vu notamment l'amélioration de la méthodologie d'évaluation des échelles de rémunération.

Trois projets opérationnels complètent en parallèle ce premier volet de recherche. Ainsi un projet pilote de formation à la gestion des ressources Humaines, *Human Resource Management System* (HRMS), a été déployé en 2012 et 2013 parmi certains fournisseurs. Ce programme est actuellement mis en œuvre par l'Organisation Internationale du Travail (OIT) au travers de l'initiative *Better Work*, au Vietnam et au Cambodge. Au travers du second projet, les leaders syndicaux vietnamiens des fournisseurs pilotes de PUMA ont également pu bénéficier d'une formation individuelle afin d'améliorer leurs compétences en matière de leadership. Enfin, le troisième projet pilote *Fair Wage Network Remediation* a pour objectif de déployer une feuille de route afin d'améliorer les systèmes de rémunération des travailleurs. Depuis 2012 ces feuilles de route sont progressivement mises en œuvre chez les fournisseurs pilotes. Trois fournisseurs indonésiens ont d'ores et déjà appliqué ces feuilles de route. Le projet prendra fin en 2014.

L'engagement de PUMA dans le groupe *Zero Discharge of Hazardous Chemicals* (ZDHC) est également un bon exemple d'engagement et de travail collaboratifs avec les fournisseurs. Pour mémoire, en 2011, PUMA s'engageait publiquement à supprimer les résidus toxiques de l'ensemble de sa chaîne de production à l'horizon 2020, dans le cadre de la campagne Detox lancée par *Greenpeace*. À ce titre, PUMA est un membre actif du groupe ZDHC

dont l'année 2013 a été marquée par la publication en juillet d'une feuille de route présentant clairement les objectifs, les résultats attendus et les jalons du projet à horizon 2020. Par ailleurs, le *ZDHC Benchmarking Report*, étude comparative sur l'utilisation de produits chimiques et les rejets dans l'eau associés de 20 fournisseurs en Asie, a été finalisé et publié à l'été 2013. Les conclusions de ce benchmark ont orienté les membres du ZDHC dans l'élaboration d'un outil d'audit environnemental pertinent et ont ainsi permis à PUMA de lancer dès la fin de l'année les audits de ses fournisseurs stratégiques.

Enfin, Stella McCartney est partenaire de *Clean by design*, un programme du *National Resource Defence Council* (NRDC) qui vise à réduire l'impact environnemental des fabricants de textile. La marque a utilisé la méthodologie du NRDC pour piloter en Italie un projet regroupant quatre entreprises de tissage, d'impression et de teinture devenant ainsi la première entreprise à mettre en œuvre la démarche en Italie. Les audits détaillés, notamment centrés sur les consommations d'énergie et d'eau, menés dans les quatre sites ont révélé des économies annuelles potentielles de plus de 140 MWh par site et par an.

### Protection des droits de l'homme, lutte contre la corruption et conformité sociale

Afin de développer des partenariats durables, Kering s'appuie sur les principes de son Code d'éthique et du *Global Compact*. Ces documents reposent sur des textes internationaux de référence tels que la Déclaration universelle des droits de l'homme, les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, la Convention des Nations Unies sur les droits de l'enfant ou encore les principales conventions de l'OIT. Le Groupe agit également en faveur du respect des droits fondamentaux des femmes à travers sa Fondation. Il est essentiel pour le Groupe de s'assurer que ses fournisseurs respectent les standards sociaux. À cet égard, le Groupe a inclus sa charte fournisseurs dans la nouvelle version de son Code d'éthique.

En matière de corruption, le Groupe proscrit les financements politiques, syndicaux, culturels ou charitables effectués en vue d'obtenir des avantages matériels, commerciaux ou personnels, qu'ils soient directs ou indirects. Le Groupe respecte les réglementations nationales et internationales en termes de lutte contre la corruption directe et indirecte; les Comités d'éthique du Groupe veillent au respect du Code d'éthique et peuvent être saisis par tout collaborateur, notamment pour des questions de corruption.

Afin de faire vivre opérationnellement ces engagements, les marques mettent en place des actions spécifiques pour s'assurer du respect des Droits de l'homme. PUMA a ainsi édicté son premier Code de conduite en 1993. De plus, la marque depuis 2005 met à disposition des salariés et de ses fournisseurs son code PUMASafe, présentant les standards sociaux, environnementaux, d'hygiène et de sécurité exigés par PUMA. Un *Social handbook* est également

distribué, ainsi que les coordonnées utiles pour que les salariés de l'usine puissent contacter directement l'équipe PUMASafe en cas de violation de son Code de conduite. L'adhésion de PUMA à la FLA (*Fair Labor Association*) donne en outre le droit à toute tierce partie qui suspecterait une violation du Code de conduite de PUMA de déposer une réclamation officielle par le biais de la FLA. PUMA est également signataire du protocole de liberté d'association (FOA) en Indonésie, qui permet d'encourager ses fournisseurs à respecter les droits des syndicats et notamment leur capacité à négocier des accords collectifs. Ce dispositif a permis à PUMA de recevoir directement des travailleurs 135 plaintes pour violation du code PUMASafe. Les équipes PUMA ont pu résoudre 77 % de ces cas en travaillant avec les fournisseurs.

Concernant la conformité sociale de sa chaîne d'approvisionnement, PUMA s'est engagé de longue date dans une politique ambitieuse et dispose depuis 1999 d'un référentiel dédié au sein du programme PUMASafe, le *Social handbook*. La marque travaille depuis 2004 avec la FLA (*Fair Labour Association*), association dédiée au contrôle et à la mise en place des standards essentiels en matière de travail chez les fournisseurs. Depuis 2007, le programme PUMASafe bénéficie de l'accréditation délivrée par la FLA. Par ailleurs, dans le cadre de ses engagements, la liste mise à jour des fournisseurs de PUMA est à disposition du public depuis 2005.

2013 a également été marquée par le drame de l'effondrement du Rana Plaza abritant des ateliers textile au Bangladesh. Bien que n'étant pas impliqué dans cet événement, et ce par aucun de ses fournisseurs (direct ou indirect), PUMA a été la première marque de Sport & Lifestyle à s'engager dans le *Bangladesh accord*, l'initiative multipartite qui vise à améliorer les conditions d'hygiène et de sécurité dans l'industrie textile et de la chaussure au Bangladesh. De plus, la marque a réagi en lançant un projet d'évaluation de la sécurité des bâtiments hébergeant ses fournisseurs en Asie et en complétant son *Health and Safety handbook* d'un chapitre spécifique dédié à la sécurité des structures.

Gucci et Bottega Veneta ne sont pas en reste et se sont ainsi engagées, respectivement en 2007 et 2009, dans une démarche de certification SA 8000 (*Social Accountability 8000*). Ce standard international considère non seulement l'entreprise elle-même, mais également les acteurs de sa chaîne de production. Il exige le respect, par l'entreprise certifiée et ses fournisseurs, de neuf exigences de responsabilité (travail des enfants, travail forcé, hygiène et sécurité, liberté syndicale et droit à la négociation collective, discrimination, pratiques disciplinaires, temps de travail, rémunération et systèmes de gestion) et l'amélioration continue des conditions de travail par la mise en place d'un système de management. Cette certification est accréditée par le *Social Accountability International* dont Gucci est membre du Comité consultatif depuis 2009. En 2013, toutes les activités de Gucci (Chaussures, Prêt-à-porter, Soie, Maroquinerie, Joaillerie et Magasins), les principales

activités de Bottega Veneta (Prêt-à-porter, Joaillerie, Joaillerie fine, Chaussures, Maroquinerie et Mobilier), ainsi que la plateforme logistique internationale de Kering pour ses marques de Luxe (*Luxury Goods International*) bénéficiaient de la certification SA 8000.

Pour intégrer et gérer toutes ses initiatives, Gucci a continué en 2013 la mise en place d'un système de management intégré, qui repose notamment sur les normes pour lesquelles Gucci est certifié (SA 8000, ISO 14001, OHSAS 18001) et qui permet de piloter les améliorations de la marque en matière de responsabilité sociale, de performance environnementale et de sécurité et santé des travailleurs. Au sein de ce système de management, six comités se réunissent sur des thèmes spécifiques, qui reportent au Comité développement durable de Gucci : certification SA 8000, HSE, égalité des chances et bien-être, politiques envers la chaîne d'approvisionnement, comité consultatif sur le développement durable et mécénat.

Volcom de son côté base son action sur son Code de conduite fournisseur. Ce document signé chaque année par tous ses fournisseurs directs inclut une tolérance zéro autour de sujets tels que le travail des enfants, le travail forcé, les conditions de travail, la liberté d'association, les salaires et la coopération du management avec Volcom ou ses auditeurs. Les audits menés par Volcom vérifient également la conformité avec les lignes directrices C-TPAT.

### Les systèmes d'évaluation des fournisseurs déployés au sein des marques

Les systèmes d'évaluation des fournisseurs mis en œuvre par PUMA, Gucci, Bottega Veneta et Volcom reposent sur des démarches spécifiques. Ainsi, PUMA réalise ses audits grâce à son équipe PUMASafe (*Social Accountability and Fundamental Environmental Standards* : une équipe de 12 auditeurs internes dédiés à ces sujets) tandis que Gucci et Bottega Veneta s'appuient sur un cabinet d'audit extérieur indépendant. Volcom mène ses audits avec ses équipes en propre ou en ayant recours à un cabinet extérieur, ou encore en utilisant les résultats d'audits conduits par d'autres leaders du secteur.

PUMASafe s'assure que ses fournisseurs soient au niveau des exigences fortes définies dans le PUMA Social Handbook. 24 sites ont ainsi été retirés de sa liste de fournisseurs en 2013 parce qu'ils n'étaient pas à un niveau de conformité suffisant. Au-delà des audits sociaux mettant uniquement en évidence les carences des fournisseurs, PUMA travaille activement avec ses pairs pour accompagner ces audits de solutions concrètes permettant aux fournisseurs de mettre en place des pratiques plus responsables. En 2013, l'équipe PUMASafe a réalisé 411 audits, dont 349 concernaient des fournisseurs directs, majoritairement en Chine (31,3%), mais aussi au Vietnam (21,6%), au Cambodge (11%), en Indonésie (10,2%) et au Bangladesh (7,6%). Sur tous les fournisseurs audités, 56% ont obtenu les notes de A ou de B+, tandis

que 14% ont échoué à l'audit avec une note de C ou de D. Plus de 65% des entreprises auditées ont amélioré leur note par rapport à leur audit précédent, grâce notamment aux efforts d'accompagnement de PUMA. Les trois principales causes de non-conformité portent sur les mesures d'hygiène et de sécurité, les salaires et la liberté d'association.

En 2013, un cas de travail d'enfants a été révélé par un audit de PUMA sur un site en Chine. En effet, les équipes de PUMA ont découvert que 78 des 96 participants à un stage en entreprise organisé par l'école publique locale chez leur fournisseur n'avaient pas 16 ans. De plus, l'école ne prenait pas correctement en considération les objectifs scolaires des élèves, qui étaient également sous-payés et hébergés dans des conditions dangereuses. Le protocole propre au travail des enfants de PUMA a permis à l'équipe PUMASafe de réagir très rapidement avec le management du site. Il a été immédiatement mis fin au stage de ces jeunes travailleurs; ils se sont vus payer leur salaire en accord avec les grilles salariales du site et ont bénéficié d'une bourse d'étude. L'entreprise a alors pris en charge financièrement l'éducation et la nourriture des élèves et a mis en place des procédures permettant d'éviter que cet épisode se reproduise.

Gucci mène également un programme particulièrement dense d'audits sociaux, réalisés par des experts externes, souvent de façon non annoncée. Ces audits concernent à la fois des fournisseurs directs et des fournisseurs de rang 2. Afin de déployer cette stratégie, Gucci a mis en place une matrice de risque à un niveau mondial et des leviers d'évaluation, qui lui permettent d'avoir une bonne visibilité sur les conditions de production. Sur 1 517 audits sociaux en 2013, 562 prenaient en compte à la fois les dimensions sociales et environnementales – une augmentation de 40% par rapport à l'année précédente. Le nombre de fournisseurs audités est stable, atteignant 1 218 en 2013. Fort de ses années d'engagement auprès de ses fournisseurs, de ses longs partenariats avec eux et de la stabilité de ses chaînes d'approvisionnement, Gucci a pu réduire le nombre d'audits menés en 2013 tout en maintenant constant le nombre de fournisseurs audités. En effet la maturité de ses fournisseurs permet à Gucci de limiter la fréquence de ses audits sociaux pour consacrer plus d'énergie à l'accompagnement de ses fournisseurs sur le développement durable, avec plus d'audits enrichis de thèmes environnementaux d'une part, et un travail en commun autour de la démarche EP&L d'autre part.

Bottega Veneta a poursuivi sa politique ambitieuse d'audits sociaux. Le nombre total d'audits réalisés en 2013 atteint ainsi 731, un chiffre à comparer aux 406 fournisseurs actifs de la marque. Pour chaque non-conformité décelée, un plan d'action est nécessairement mis en place par le fournisseur, suivant sa gravité : pour une non-conformité grave, le problème doit être résolu sous un mois, sous trois mois pour une non-conformité simple et sous six mois pour une observation. En décembre 2013, 544 non-conformités

(dont 375 observations et aucune non-conformité grave), très majoritairement autour de problèmes d'hygiène et de sécurité, étaient ainsi en voie de résolution.

Volcom a couvert, en 2013, 63 fournisseurs directs (soit 84 %) par son programme d'audits sociaux. Ses audits ont menés à un déréférencement ferme, tandis qu'un autre site ne recevra plus de commande tant que son audit de suivi n'aboutit pas à une note acceptable.

#### Nombre d'audits réalisés par Kering en 2013 et en 2012 :

	2013	2012	Évolution 2013/2012
Gucci	1 517	2 356	- 36 %
Bottega Veneta	731	686	+ 7 %
PUMA	411	422	- 3 %
Volcom	63 <sup>(1)</sup>	N/C	-
<b>TOTAL audits sociaux</b>	<b>2 722</b>	<b>3 464</b>	<b>- 21 %</b>

(1) 10 audits ont été menés directement par la marque, 53 mutualisés.

## 4.4. de la maîtrise des risques au développement de produits responsables

La responsabilité de Kering envers la société se situe également en aval de sa chaîne de valeur, c'est pourquoi le Groupe s'engage à participer à la prise de conscience des enjeux du développement durable par les consommateurs, tout en s'assurant que ses produits soient respectueux de leur santé et de l'environnement.

### Sécurité et santé des consommateurs

Afin de permettre aux clients d'utiliser les produits commercialisés en toute sécurité, les marques du Groupe définissent des procédures de contrôle qualité qui couvrent les standards internationaux les plus stricts en matière de santé et sécurité des consommateurs et de protection de l'environnement comme REACH, US CPSIA, China SAC GB Standards, *Japan Industrial Standards* (JISL), etc.

Conformément à son *Handbook for Environmental Standards*, PUMA bannit plusieurs dizaines de substances chimiques considérées comme dangereuses pour l'homme et la nature et va au-delà des réglementations en vigueur. Celles-ci sont répertoriées dans sa *Restricted Substances List* (RSL) et concernent un certain nombre de métaux lourds, phtalates, composés organiques, colorants azoïques, chlorobenzènes... Ce code définit également les procédures de test à suivre pour s'assurer du respect de la RSL et des niveaux à ne pas dépasser lorsque ceux-ci sont autorisés. Le *PUMA Handbook for Environmental Standards* est diffusé aux fournisseurs qui en retour s'engagent à respecter les principes définis dans ce code.

PUMA a par ailleurs poursuivi son engagement volontaire dans le cadre du programme ZDHC (*Zero Discharge of*

*Hazardous Chemicals*) lancé en 2011 qui vise à éliminer tout rejet de produits chimiques dangereux dans le cadre des procédés de production de l'industrie textile d'ici 2020. Les progrès réalisés dans le cadre de ce programme sont d'ailleurs communiqués publiquement sur le site web du ZDHC.

Des démarches similaires sont menées par le Pôle Luxe du Groupe et seront d'ailleurs renforcées dès 2014 par la mise en place d'une structure dédiée à la conformité produit au niveau Groupe. Cette structure sera en charge de la définition d'un cadre commun pour toutes les marques de Luxe visant à renforcer les dispositifs de vérification de la conformité des produits commercialisés aux différentes réglementations à travers le monde. L'objectif sera également de s'assurer du respect de la RSL au niveau des matières premières (cuir, tissus, métal...) et des composants, de la conformité aux tests physiques et mécaniques des produits finis, ainsi que du bon niveau de communication au client (composition, utilisation, entretien...).

### Le développement de produits responsables : une stratégie de long terme

La stratégie de développement durable de Kering œuvre avant toute chose à transformer la manière de concevoir les produits le plus en amont possible de la chaîne d'approvisionnement et ce pour deux raisons :

- les enseignements des premiers EP&L réalisés au sein du Groupe montrent clairement que c'est en amont des chaînes de valeur, et particulièrement au niveau des matières premières (élevage, culture, extraction) que se situent les impacts environnementaux majeurs, bien plus qu'au sein des propres opérations et sites du Groupe ;

- il ne saurait se concevoir de produits responsables sans matières et process responsables. C'est donc bien au niveau des approvisionnements et des technologies de transformations utilisées tout au long de la *supply chain* que se situent les avancées potentiellement clés en matière de développement durable.

C'est donc essentiellement sur la transformation progressive de leurs approvisionnements et des process mis en œuvre que les marques se sont concentrées en 2013. Parce qu'un changement d'une telle ampleur prend du temps, le volume représenté par ses produits responsables dans la production du Groupe reste encore modeste. Il n'en demeure pas moins que les marques du Groupe travaillent aussi chaque année à la mise en œuvre de lignes de produits responsables, soit sous forme de pilote pour confirmer ou infirmer un résultat espéré, soit pour participer à la prise de conscience des consommateurs et développer leur appétit pour les produits responsables, soit pour partager les fruits de leurs bénéfices pour des causes ou avec des associations auprès desquelles elles souhaitent s'engager.

Le cuir représentant une part significative des matières consommées par le Groupe et un impact environnemental conséquent, notamment à travers le processus de tannage, Bottega Veneta et Gucci ont expérimenté en 2013 des procédés de tannage innovants, sans métaux lourds et réduisant les consommations d'eau de près de 30%. Les premiers modèles de sac fabriqués à partir de cuir issu de ce nouveau procédé feront leur entrée en magasin dès 2014.

Autre action notable concernant le cuir, Gucci a lancé en 2013 une collection de sacs certifiée « zéro déforestation », en partenariat avec EcoAge. Grâce à la mise en place d'une démarche de traçabilité tout au long de la chaîne de valeur, Gucci s'assure ainsi que les fermes brésiliennes élevant les veaux dont la peau est utilisée dans la cadre de la fabrication de ses sacs, ne participent pas à la déforestation amazonienne. Un bon moyen de lutter contre la destruction d'écosystèmes rares tout en soutenant les agriculteurs brésiliens.

En parallèle, plusieurs réflexions sont en cours sur l'utilisation des métaux comme éléments dans la maroquinerie, le prêt-à-porter et les chaussures. Gucci par exemple intègre de plus en plus le zamac (un alliage de zinc, d'aluminium et de magnésium et parfois de cuivre) en substitution du laiton. C'est d'ores et déjà le cas pour tous les accessoires des collections enfants et l'introduction de ce nouveau matériau est en phase de test pour les collections de chaussures Femmes et Hommes. À noter par ailleurs que toutes les collections enfants de prêt-à-porter de Gucci sont désormais sans nickel, en conformité avec la norme européenne EN 1811. Enfin, la marque a initié en 2013 une analyse avec ses principaux fournisseurs sur l'introduction de métaux recyclés dans ses collections et la possible traçabilité de ces matériaux.

Autre ressource particulièrement importante pour le Groupe, le coton fait l'objet de nombreuses initiatives. 53 %

du coton utilisé en 2013 par Stella McCartney était ainsi d'origine biologique. Le coton biologique est également privilégié par Volcom dans le cadre de ses collections V.Cological. L'utilisation de coton biologique est par ailleurs à l'étude chez Bottega Veneta et devrait concerner plusieurs produits en 2014 notamment à travers une certification GOTS (*Global Organic Textile Standard*).

Les volumes de coton utilisés par PUMA en 2013 étaient quant à eux à 38 % d'origine biologique. L'Inde étant un pays important pour l'approvisionnement en coton biologique, PUMA a collaboré en 2013 avec l'ONG *Textile Exchange* et le cabinet PE International pour élaborer la première analyse de cycle de vie du coton biologique indien et contribuer ainsi au partage de connaissances et de données et à la rationalisation des débats sur ce sujet, tout en apportant des éléments tangibles et chiffrés (-40% en consommation d'eau et près de -80% en consommation d'énergie au profit du coton biologique).

Pour répondre aux objectifs du Groupe en termes d'élimination du PVC, les marques développent des pilotes visant à tester l'utilisation de bioplastiques dans leurs collections. C'est le cas de Sergio Rossi qui est actuellement en train de tester un nouveau bioplastique pour remplacer le PVC actuellement utilisé dans ses sandales *Cléo*. De son côté, Gucci a choisi le polyuréthane pour substituer le PVC utilisé pour le revêtement des tissus de sac ainsi que pour les chaussures. Même démarche pour Bottega Veneta avec son sac *Marco Polo* qui est désormais en polyuréthane. Le bioplastique Apinat est par ailleurs utilisé pour les semelles des baskets Bottega Veneta. Ces initiatives sont la résultante d'un travail de recherche mené très en amont qui, au travers de l'*Idea Lab on Alternative Plastics* initié par Kering, bénéficie à l'ensemble des marques du Groupe. Neuf marques du groupe Kering ont participé à trois réunions au cours de l'année, dont la dernière s'est tenue en octobre 2013 au salon international des plastiques de Düsseldorf (K-Fair). À cette occasion, les marques ont pu rencontrer directement d'importants industriels du plastique et découvrir leurs dernières innovations. En parallèle, Kering a développé avec le Fraunhofer Institute une méthode innovante de comparaison des plastiques sur des critères de développement durable, ce qui permet désormais aux marques de choisir les plastiques les plus pertinents.

Lauréate du prix de l'année des Prix de l'innovation et du développement durable de Kering 2012/2013 avec son projet « Sustainable wool », la Maison Stella McCartney a mis à profit l'année 2013 pour mettre en place les référencements et l'approvisionnement de cette nouvelle source de fibre de laine durable certifié par Ovis XXI et le *Nature Conservancy*, en provenance de Patagonie en Argentine. La collection Automne 2014 donnera jour aux premières pièces de prêt-à-porter.

Toujours dans le but d'intégrer les considérations environnementales le plus en amont possible dans la conception des produits, Volcom a lancé en octobre 2013 un groupe

de travail, animé par *Textile Exchange*, autour de la conception de produits textile plus durables, regroupant l'équipe de développement produits Volcom. Cette approche « Cycle de vie » également menée par PUMA a d'ailleurs été récompensée par l'Institut Cradle to Cradle dans le cadre de ses trophées annuels. PUMA a ainsi été nommé *2013 Innovator of the Year* pour sa collection InCycle.

Pour capitaliser sur ces premiers succès et systématiser la recherche d'alternatives plus écologiques pour chaque produit, les marques du Groupe peuvent s'appuyer sur le *Materials Innovation Lab* (MIL) développé par Kering. L'objectif de ce laboratoire basé en Italie du Nord est en effet de proposer aux marques une bibliothèque de tissus et de fibres écologiques pour le développement de leurs collections. En collaboration avec la Direction développement durable, les membres du MIL proposent ainsi leur expertise aux marques et travaillent avec les fournisseurs stratégiques dans l'identification de nouvelles matières plus respectueuses de l'environnement.

Au-delà des produits à proprement parler, les marques travaillent également à alléger l'empreinte environnementale de leurs emballages. C'est déjà le cas chez Gucci et Bottega Veneta où 100% des emballages et supports de communication sont certifiés FSC. C'est en cours de mise en place également depuis 2013 chez Volcom qui a opté pour des matières recyclées pour l'emballage principal qui conditionne les produits et ses catalogues de marque. La Maison Yves Saint Laurent de son côté a mis à profit l'année 2013 pour passer l'intégralité des boîtes et des sacs en carton 100% certifié FSC ou PEFC, entièrement recyclable et issu de pâte à papier ECF (sans chlore élémentaire).

En matière de sensibilisation, Volcom poursuit son action d'éducation et d'implication de ses publics et clients. Depuis plusieurs années Volcom inscrit ainsi ses manifestations sportives de surf dans la démarche de certification *Deep Blue Surfing Event* qui consiste à concevoir l'intégralité de l'évènement, dans tous ses aspects, dans un esprit de développement durable : réduction des émissions à la source, collecte et tri des déchets, matières proposées issues du recyclage, alimentation biologique, de saison et locale, calcul et compensation de l'empreinte carbone liée aux déplacements des participants et spectateurs, produits-partage proposés à la vente au bénéfice des clubs locaux hawaïens, implication des écoles locales dans la préparation des évènements, nettoyage des plages avec une ONG locale, etc. Au-delà d'une volonté de rendre les évènements les plus respectueux possibles de l'environnement, c'est aussi pour Volcom un puissant levier d'éducation et de sensibilisation de ses publics aux enjeux du développement durable.

Par ailleurs, avec son programme I : CO, Volcom propose dans certains magasins des points de collecte pour les vêtements que les clients ne souhaitent plus porter.

Dans un esprit rigoureusement identique, PUMA a déployé en 2013 son programme *Bring Me Back* dans ses magasins et *outlets*, proposant ainsi à ses clients des bornes de récupération de chaussures, vêtements et accessoires en vue de leur recyclage.

## 4.5. actions de la fondation kering et programmes de mécénat

### La Fondation d'Entreprise Kering : 5 ans d'actions au bénéfice des femmes

Créée en 2008, la Fondation Kering – anciennement Fondation d'Entreprise PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes – poursuit deux objectifs : la lutte contre les violences faites aux femmes et l'aide au développement au bénéfice des femmes. En s'inscrivant dans l'un des huit objectifs du millénaire fixés par l'ONU, « promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes », la Fondation engage le Groupe sur une thématique forte, en cohérence avec les activités et la clientèle des marques de Kering, et sur laquelle l'entreprise a un rôle déterminant à jouer aux côtés des pouvoirs publics et des communautés.

En août 2013, la Fondation Kering est arrivée au terme de son premier mandat de 5 ans après un premier cycle d'actions au bénéfice de plus de 140 000 femmes, en partenariat avec 47 ONG dans le monde.

Un Rapport d'activité, publié à l'été 2013 et disponible sur le site web du Groupe, retrace ces 5 années d'engagement et s'arrête sur quelques partenariats clés qui s'inscrivent dans la durée. Collaborateurs, experts, associations, bénéficiaires témoignent de l'impact des projets soutenus avec, en regard, des informations sur les violences faites aux femmes et les avancées réalisées.

À l'issue de son Conseil d'administration du 26 juin 2013, la Fondation Kering est prorogée pour un nouveau mandat de 5 ans (2013-2018). À cette occasion, la Fondation renforce ses actions autour de la lutte contre les violences faites aux femmes et d'un programme renouvelé, avec une nouvelle signature « *Stop violence. Improve women's lives* ».

En cohérence avec le nouveau visage du Groupe et afin d'accroître son impact à l'international, la Fondation recentre ses actions autour de trois zones géographiques : le continent américain, l'Europe de l'Ouest et l'Asie. Sur chacune d'elle,

la Fondation privilégie une cause (respectivement les violences sexuelles, les pratiques traditionnelles néfastes et les violences conjugales) et des partenariats ciblés avec des ONG et des entrepreneurs sociaux. Grâce à l'implantation locale du Groupe et l'implication des collaborateurs, l'accompagnement de la Fondation est renforcé pour une meilleure sensibilisation et prévention des violences faites aux femmes.

#### • S'engager auprès des ONG

La Fondation soutient des projets portés par des associations locales ou internationales qui luttent contre les violences faites aux femmes. Elle a également permis cette année à 21 collaborateurs de partir deux semaines en mission solidaire pendant leurs congés afin de mettre leur temps et leurs compétences au service d'associations partenaires.

La Fondation tisse des relations durables avec ses partenaires afin de pérenniser leurs projets et leur impact. Au cours de l'année 2013, la Fondation a poursuivi son soutien à quatre projets dans le cadre de partenariats initiés entre 2009 et 2011.

Par exemple, le Conseil d'administration de la Fondation Kering a reconduit pour un an le partenariat noué depuis 2009 avec AFESIP au Cambodge qui privilégie une approche globale de la lutte contre les violences au travers d'actions de prévention auprès de femmes victimes de la traite, une prise en charge et une formation des femmes pour préparer une sortie pérenne de la prostitution.

Le soutien renouvelé à l'association *Enda el Alto*, qui offre hébergement, soins et formation à des jeunes filles de la rue en Bolivie, a permis à une collaboratrice de Kering de renforcer les compétences de l'équipe de travailleurs sociaux et de les aider à développer l'atelier d'artisanat : organisation de la chaîne de production, calcul de coût et gestion optimale.

En 2013, la Fondation a par ailleurs décidé de soutenir un projet de recherche autour des violences faites aux femmes réfugiées du conflit syrien mené par *Human Rights Watch*.

#### • Accompagner les entrepreneurs sociaux œuvrant au bénéfice des femmes

Conciliant efficacité économique et objectif social, les entrepreneurs sociaux sont des acteurs clés pour développer des solutions innovantes. La Fondation accompagne le développement de leur projet, à travers un soutien financier de 15 000 euros et une mise à disposition des compétences des collaborateurs du Groupe.

En 2013, la Fondation a poursuivi l'accompagnement des trois lauréats des Bourses Entrepreneurs Sociaux 2012 :

- *AFRIPads*, qui favorise l'intégration scolaire et professionnelle des jeunes filles en Ouganda grâce à des serviettes périodiques lavables, est parrainé par une collaboratrice de Bottega Veneta, sur la stratégie de ressources humaines. En complément d'un guide sur les procédures en ressources humaines, une formation des managers a été dispensée lors d'une mission sur place de 4 jours à l'automne 2013 ;

- *Filles du Facteur*, qui soutient l'autonomie des femmes burkinabées en produisant des accessoires en crochet à partir de sacs plastiques recyclés, est parrainé par une collaboratrice de Kering. Son accompagnement tout au long de l'année sur le positionnement de la marque et la stratégie de distribution s'est concrétisé par une mission de formation des femmes crocheteuses au Burkina Faso en novembre 2013 ;

- *Relmu Witral*, coopérative qui sauvegarde le savoir-faire ancestral des tisserandes mapuches au Chili, est soutenu par un collaborateur de Volcom. Son accompagnement sur la redéfinition de l'offre produit et la stratégie commerciale a notamment abouti à la naissance d'une collection « *Give Back Series* » de 1 200 bonnets, disponibles dans les magasins Volcom à travers le monde.

Par ailleurs, à l'été 2013, grâce à la mise en contact par la Fondation Kering avec l'association *Coup de pouce* qui organise des chantiers solidaires, *Relmu Witral* a accueilli 36 volontaires, dont cinq collaborateurs de Kering, pour construire les ateliers de six tisserandes et améliorer leurs conditions de travail.

#### • Sensibiliser les collaborateurs et le grand public en partenariat avec les marques du Groupe

La lutte contre les violences faites aux femmes nécessite une prise de conscience afin de modifier les représentations sociales et les comportements : la Fondation Kering a fait de la sensibilisation un axe fort de son programme et interpelle les collaborateurs en interne et le grand public.

Dans le cadre de la *Charte de Prévention et de Lutte contre les violences conjugales* signée en 2010 par François-Henri Pinault en partenariat avec la *Fédération Nationale Solidarité Femmes* (FNSF), le Groupe s'est engagé à informer et sensibiliser les collaborateurs en France : depuis 2010, 120 collaborateurs ont été formés pour mieux orienter les potentielles victimes.

En 2013, la Fondation Kering a étendu cet engagement à l'Italie en choisissant l'association *Donne in Rete contro la violenza* (Di.Re) comme partenaire national. Après la formation des intervenants de Di.Re par la formatrice de la FNSF, un pilote a été mis en place chez Gucci. Son succès, avec la formation de 80 collaborateurs, a conduit à la signature par François-Henri Pinault, le 14 novembre 2013, d'une « *Carta sulla prevenzione e la lotta contro le violenze alle donne* ». Cette charte va désormais être déployée auprès de plus de 6 000 collaborateurs basés en Italie.

À l'occasion du 8 mars, Journée internationale des droits des femmes, la Fondation Kering a soutenu l'exposition photo *À Travers Elles* de Carole Mathieu, des portraits d'actrices françaises interprétant le parcours émotionnel des victimes de violences conjugales, en partenariat avec la Fnac.

À l'occasion du 25 novembre 2013, Journée internationale de lutte contre les violences faites aux femmes, la Fondation a mené plusieurs actions de sensibilisation en partenariat avec les marques :

- pour la seconde année consécutive, Stella McCartney a conçu un badge «White Ribbon for Women» en partenariat avec la Fondation Kering. Du 22 au 30 novembre, chaque client réalisant un achat dans un des 60 magasins des marques de Luxe du groupe Kering en Europe, a reçu un exemplaire de ce badge métallique édité en série limitée. En parallèle, les internautes ont pu partager le badge virtuellement via les medias sociaux. Au total ce sont 55 millions de personnes dont 16 millions en Chine qui ont été touchées par la campagne via les réseaux sociaux comme Twitter, Facebook, LinkedIn ou Sina Weibo;
- la Fondation Kering a par ailleurs soutenu et diffusé la nouvelle campagne de la *Fédération Nationale Solidarité Femmes* (FNSF) en France, «Le Téléphone», réalisée par Ivan Pierens contre les violences conjugales.

Pour la 3<sup>e</sup> année, la Fondation Kering a remis trois *Spotlighting Women Documentary Awards*, en partenariat avec le *Gucci Tribeca Documentary Fund*. Les projets de film récompensés mettent en lumière d'extraordinaires destinées et contributions de femmes du monde entier :

- *Democracy*, de Andreas Dalsgaard, Nicolas Servide et Viviana Gomez suit une femme à la tête d'un groupe luttant contre la corruption au sein du Congrès de Colombie;
- *Disruption*, réalisé par Pamela Yates, présente un groupe d'activistes luttant contre la pauvreté en Amérique latine à travers l'émancipation économique des femmes;
- *What Tomorrow Brings*, de Beth Murphy, raconte la création de la toute première école pour filles dans un village reculé d'Afghanistan.

Les trois lauréats bénéficient d'un soutien financier global de 50 000 dollars ainsi que de l'accompagnement par le *Tribeca Film Institute* pour finaliser et promouvoir leur documentaire.

## Les enjeux qui mobilisent les marques

Le soutien des marques du Groupe apparaît comme un vrai levier pour les projets associatifs qui se déploient dans leurs zones d'implantation, et leur permet de faire appel à des compétences et savoir-faire de l'entreprise. Si chacune des marques de Kering développe ses propres programmes de solidarité, en lien avec ses activités et en proximité avec ses sites, la Fondation Kering favorise un partage des bonnes pratiques et propose aux marques de s'associer au développement d'initiatives au bénéfice des femmes.

- **Le Pôle Luxe de Kering, engagé aux côtés des femmes, se mobilise aussi en faveur de l'éducation, la santé et la culture**

Les marques du Pôle Luxe de Kering ont montré de multiples façons leur sensibilité à la cause des femmes.

En février 2013, Gucci a lancé le mouvement Chime For Change pour favoriser l'accès à l'éducation, à la santé et à la justice pour toutes les jeunes filles et femmes à travers

le monde. Le 1<sup>er</sup> juin, un concert regroupant des artistes comme Beyoncé, Jennifer Lopez ou Madonna et destiné à sensibiliser et lever des fonds a rapporté 4,4 millions de dollars via Catapult, première plateforme de levée de fonds dédiée à la cause des femmes. Le mouvement a permis à date de soutenir 260 projets dans 81 pays travaillant avec 87 organisations à but non lucratif. Gucci a également soutenu à hauteur de 19 600 dollars *Equality Now*, une organisation qui œuvre contre les discriminations fondées sur le genre à travers le monde. De son côté, Boucheron a sponsorisé pour 35 000 euros l'association *National Society for the Prevention of Cruelty to Children* (NSPC) de protection de l'enfance au Royaume-Uni qui a notamment lancé en 2013 le premier service d'assistance téléphonique destiné aux cas de mutilations sexuelles féminines sur le territoire.

Les marques du Groupe se sont également mobilisées pour la recherche médicale et en particulier pour la lutte contre le cancer et l'aide aux personnes atteintes du sida. Ces deux thématiques ont été activement soutenues par Bottega Veneta et Sergio Rossi qui ont versé au total plus de 30 000 euros à différentes organisations dont l'association italienne *Lega Italiana per la Lotta contro i Tumori* (LILT) pour la recherche sur le cancer du sein. Par ailleurs, la santé infantile fait l'objet d'une attention particulière de la part des marques. Gucci a fait don de 273 000 dollars à la *China Children and Teenager's Foundation* (CCTF) pour apporter une aide aux enfants défavorisés atteints d'amblyopie, une maladie entraînant une diminution de l'acuité visuelle. Stella McCartney s'est également mobilisée pour la recherche médicale, notamment infantile à travers un soutien global de plus de 15 000 dollars. Saint Laurent et Bottega Veneta ont participé au dîner de charité organisé par l'association *Un Avenir pour les Enfants du Monde* (AEM) : 16 690 euros ont ainsi été reversés par les deux marques du Groupe pour favoriser l'accès à la santé de plusieurs centaines d'enfants au Rwanda.

La protection de l'enfance et l'éducation restent également une priorité pour les marques de Luxe de Kering. Gucci a poursuivi son partenariat avec l'UNICEF avec une aide totale de 18 millions de dollars versés depuis 2005 dont 1,5 million cette année, notamment pour les programmes *Schools for Africa* et *Schools for Asia*. 2013 marque le neuvième anniversaire du soutien de Gucci à ces programmes qui favorisent l'accès à l'éducation des enfants en Afrique sub-saharienne et en Asie. De son côté, Brioni, après sept ans d'engagement auprès de l'association *Artists for Peace and Justice*, a renouvelé son soutien à hauteur de 50 000 euros à ce programme éducatif destiné à de jeunes haïtiens en situation de précarité. Alexander McQueen a reversé 115 000 dollars au profit de la santé et de l'éducation des enfants défavorisés grâce aux ventes aux enchères organisées par *Save the Children* et à l'organisation du déjeuner et du défilé de la *Crystal Charity*. Les marques Girard-Perregaux et JEANRICHARD se sont également engagées auprès d'ONG œuvrant en faveur de l'enfance à hauteur de 36 800 euros. Girard-Perregaux a notamment apporté son soutien à la fondation canadienne *Steve Nash*

qui aide les enfants défavorisés et JEANRICHARD a poursuivi le partenariat entamé en 2012 avec l'association *Kind Surf* qui organise la pratique du surf pour les enfants en difficulté.

Les marques du Pôle Luxe se sont aussi largement engagées en faveur de la culture en 2013. Boucheron, patron des arts de la Comédie-Française depuis 2011, a soutenu le théâtre à hauteur de 30 000 euros et versé 90 000 euros pour l'organisation de son quatrième bal. À l'international, la maison Boucheron a aussi apporté 300 000 euros en soutien au travail du photographe japonais Hiroshi Sugimoto, également auteur d'une mise en scène théâtrale de marionnettes *bunraku*, art inscrit au patrimoine culturel immatériel de l'humanité par l'Unesco. Le *Hammer Museum* de l'Université de Los Angeles (UCLA) a reçu 4 000 euros grâce au sponsoring de Stella McCartney sur le projet artistique pour enfant *KAMP* et à un soutien de Bottega Veneta à hauteur de 157 200 euros. Grâce à une aide de 31 450 euros, Bottega Veneta a également promu le travail du photographe Alex Prager en sponsorisant sa première exposition à la Corcoran Gallery de Washington. Gucci a poursuivi son engagement pour le cinéma en versant pour la neuvième année consécutive 250 000 dollars à la *Film Foundation* qui soutient la restauration de films anciens et en apportant 117 900 dollars au *Tribeca Film Institute* à travers le *Gucci Tribeca Documentary Fund* qui soutient des cinéastes réalisant des documentaires sur des sujets de société et promeut la création cinématographique. Les marques du Groupe ont aussi apporté leur soutien à l'art de la mode : Brioni a réaffirmé son ancrage dans la région des Abruzzes en Italie et a choisi d'apporter 25 000 euros à la Fondation du Musée de la Mode de Penne et Saint Laurent s'est engagé pour la promotion de jeunes créateurs en soutenant l'*Association Nationale pour le Développement des Arts de la Mode (ANDAM)* à travers un financement de 40 000 euros. Saint Laurent, Stella McCartney et Kering ont pour leur part versé près de 170 000 dollars à l'occasion du gala du *Metropolitan Museum Costume Institute*.

- **Kering Sport & Lifestyle : santé, sport et solidarité**

Volcom a poursuivi son programme *Let the Kids Ride Free* lancé il y a 12 ans pour permettre aux enfants et adolescents de participer à des compétitions de surf, snowboard et skateboard gratuitement. La marque de Sport a investi 685 000 dollars pour l'événement 2013 et touché plus de 7 000 jeunes. Les enfants âgés de 9 à 16 ans peuvent également participer au *Summer Soul Surf Camp* pour découvrir le surf et appréhender la sécurité en milieu marin. La marque a également soutenu plusieurs actions environnementales en s'engageant par exemple pour l'association *1 % for the Planet* qu'elle soutient depuis 2008 et à hauteur de 35 000 dollars cette année. Enfin, 135 femmes tisserandes de la coopérative *Relmu Witral* au Chili ont bénéficié sur un an de l'accompagnement d'un collaborateur de Volcom dans le cadre du programme de parrainage organisé par la Fondation Kering. Cette collaboration a également donné lieu à une collection « *Give Back Series* » de 1 200 bonnets produits par les femmes Mapuche, certifiés *Fair Trade* et distribués dans les boutiques Volcom à travers le monde.

En 2013, PUMA a reconduit sa campagne de sensibilisation contre le cancer du sein intitulée *Project Pink*. La marque a reversé 100% des bénéfices de ses ventes d'articles PUMA *Project Pink* à la Fondation de recherche Dr Susan Love – désigné par les internautes à travers leur vote – pour une contribution globale de 50 000 dollars. PUMA poursuit également son action de soutien aux victimes de catastrophes naturelles via son association *Charity Cat*. Cette année, 25 000 euros ont été respectivement versés par PUMA au bénéfice des victimes d'inondations en Allemagne et du typhon aux Philippines.

## 5. *table de concordance*

### *articles r.225-104 et r.225-105 du code de commerce*

#### Justification des exclusions

Le groupe Kering publie dans ce rapport des informations sur l'ensemble des thématiques sociales, environnementales et sociétales requises par le décret d'application de l'article 225 de la loi Grenelle 2, à l'exception :

- de la prise en compte des nuisances sonores qui n'est pas applicable au regard des activités de Kering;

- du montant des provisions et garanties pour risque en matière d'environnement qui constitue une information non consolidée au niveau Groupe et ne concerne qu'un nombre très réduit de sites (tanneries ou sites industriels).

Ces informations concernent les activités et marques du Groupe des Pôles Luxe et Sport & Lifestyle. Les filiales dont les activités sont considérées comme non poursuivies en application des normes IFRS ont été volontairement exclues du périmètre des informations publiées.

Article	Description	Paragraphe du Document de Référence
<b>1° informations sociales</b>		
§ 1°a	Effectif total et répartition des salariés par sexe, âge et zone géographique	Partie 2.1.
	Embauches et licenciements	Partie 2.1.
	Rémunérations et évolutions	Partie 2.1.
§ 1°b	Organisation du temps de travail	Partie 2.1.
	Absentéisme	Partie 2.1.
§ 1°c	Organisation du dialogue social, procédures d'information, de consultation du personnel et de négociation	Partie 2.6.
	Bilan des accords collectifs	Partie 2.6.
§ 1°d	Conditions de santé et de sécurité au travail	Partie 2.5.
	Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	Partie 2.5.
	Accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	Partie 2.5.
§ 1°e	Politiques mises en œuvre en matière de formation	Partie 2.3.
	Nombre total d'heures de formation	Partie 2.3.
§ 1°f	Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	Partie 2.4.
	Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	Partie 2.4.
	Politique de lutte contre les discriminations	Partie 2.4.
§ 1°g	Promotion et respect des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail relatives :	
	au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective;	Parties 2.2. et 4.3.
	à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession;	Partie 2.4.
	à l'élimination du travail forcé ou obligatoire;	Parties 2.2 et 4.3.
	à l'abolition effective du travail des enfants.	Parties 2.2 et 4.3.

Article	Description	Paragraphe du Document de Référence
<b>2° informations environnementales</b>		
§ 2°a	Organisation pour la prise en compte des questions environnementales et démarches d'évaluation et de certification environnementale Actions de formation et d'information des salariés en matière de protection de l'environnement Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	Parties 1.2 et 3.1  Parties 3.1 et 4.3. NC voir partie « justification des exclusions » ci-dessus. NC voir partie « justification des exclusions » ci-dessus.
§ 2°b	Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	Parties 3.3 à 3.6. Partie 3.5. NA voir partie « justification des exclusions » ci-dessus.
§ 2°c	Consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation Consommation d'énergie et mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables Utilisation des sols	Partie 3.4.  Partie 3.4. Partie 3.3. Partie 3.4.
§ 2°d	Rejets de gaz à effet de serre Adaptation aux conséquences du changement climatique	Partie 3.3. Partie 3.3.
§ 2°e	Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	Partie 3.6.
<b>3° informations sociétales</b>		
§ 3°a	Impact territorial, économique et social en matière d'emploi et de développement régional Impact territorial, économique et social sur les populations riveraines ou locales	Partie 4.1. Partie 4.1.
§ 3°b	Conditions du dialogue avec les parties prenantes Actions de partenariat ou de mécénat	Parties 4.2. et 4.3. Partie 4.5.
§ 3°c	Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	Parties 4.3. et 4.4.  Partie 4.3.
§ 3°d	Actions engagées pour prévenir la corruption Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	Parties 2.2. et 4.3. Partie 4.4.
§ 3°e	Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	Parties 2.2. et 4.3.

## 6. *table de concordance global compact*

Principe	Description	Paragraphe du Document de Référence
<b>Droits de l'homme</b>		
1	Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence; et	Partie 2.2. Partie 2.4. Partie 4.3.
2	À veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme.	Partie 2.2. Parties 2.4. et 4.3.
<b>Droits du travail</b>		
3	Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective;	Partie 2.2. Parties 2.6. et 4.3.
4	L'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire;	Parties 2.2. et 4.3.
5	L'abolition effective du travail des enfants; et	Parties 2.2. et 4.3.
6	L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.	Parties 2.4. et 4.3.
<b>Environnement</b>		
7	Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement;	Partie 2.2. Parties 3.1. et 3.2.
8	À entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement; et	Parties 3. et 4.
9	À favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.	Partie 3. Partie 4.4.
<b>Lutter contre la corruption</b>		
10	Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.	Partie 2.2. Partie 4.3.

# 7. *rapport des commissaires aux comptes,*

## *désignés organismes tiers indépendants, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion de l'exercice clos le 31 décembre 2013*

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Kering, désignés organismes tiers indépendants, dont la recevabilité de la demande d'accréditation a été admise par le COFRAC le 12 septembre 2013 pour Deloitte & Associés et le 28 octobre 2013 pour KPMG, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2013, présentées dans le Rapport de gestion inclus au document de référence (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce.

### **Responsabilité de la société**

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un Rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du Code de commerce, préparées conformément aux référentiels utilisés par la société (ci-après les « Référentiels »), disponibles sur demande auprès de la Direction Développement durable et de la Direction des Ressources Humaines de la société et dont un résumé est présenté sur le site Internet du groupe ([www.kering.com](http://www.kering.com)).

### **Indépendance et contrôle qualité**

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

### **Responsabilité des Commissaires aux comptes**

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le Rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de neuf personnes entre décembre 2013 et mars 2014. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000<sup>(1)</sup>.

(1) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

### 1. Attestation de présence des Informations RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la Société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le Rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce avec les limites accompagnant les Informations RSE, celles précisées dans la partie 5. du Chapitre 3. du document de référence et celles précisées dans les notes méthodologiques présentées sur le site internet du Groupe (<http://www.kering.com>).

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le Rapport de gestion des Informations RSE requises.

### 2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

#### Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une vingtaine d'entretiens avec une trentaine de personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité, son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la Société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes<sup>(1)</sup> :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le Rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif des entités que nous avons sélectionnées<sup>(2)</sup> en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 29 % des effectifs et entre 23 % et 100 % des informations quantitatives environnementales.

(1) Les informations quantitatives et qualitatives concernées sont présentées en annexe du présent rapport.

(2) Puma Allemagne, Puma Etats-Unis, Puma Argentine, Gucci Italie, Luxury Goods International (Gucci), Gucci Etats-Unis, Bottega Veneta Italie, Saint Laurent France, Kering Foundation, Volcom, Boucheron.

Pour les autres informations RSE, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la Société. Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

### Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 31 mars 2014

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit

*Département de KPMG SA*

Hervé Chopin  
Associé

Philippe Arnaud  
Associé

Département Changement  
Climatique et  
Développement Durable

Deloitte & Associés

Antoine de Riedmatten  
Associé

## annexe

# les informations rse considérées comme les plus importantes au regard de l'activité de kering

### Informations quantitatives

---

Effectifs ventilés par genre, CSP, types de contrat  
 Embauches CDD/CDI  
 Départs CDI par motifs  
 Effectifs formés  
 Nombre d'heures de formation  
 Consommations d'énergie  
 Émissions de CO<sub>2</sub> liées à la consommation d'énergie et au transport B to B  
 Consommations d'eau industrielle  
 Nombre de femmes ayant bénéficié du soutien de la Fondation Kering  
 Nombre d'audits sociaux

---

### Informations qualitatives

---

La gouvernance et l'organisation du Département Développement durable  
 Les distinctions et présence dans les indices Investissement Socialement Responsable  
 Le lancement d'une nouvelle plateforme Groupe dédiée à la mobilité et la gestion de l'évolution professionnelle  
 La mise en place du Materials Innovation Lab (MIL)  
 L'enrichissement et rediffusion du Code d'éthique  
 Les avantages sociaux au sein du Gucci (Gucci Corporate Welfare Plan) et Bottega Veneta (Bottega Veneta for me)  
 Les actions engagées par l'Université Kering  
 Les programmes d'intégration Gucci Experience et Bottega Veneta CORE  
 Le programme international de formation au leadership (ILP) de PUMA (« People@PUMA »)  
 Le programme de leadership GoAll de Bottega Veneta  
 Les objectifs du programme Wellbeing de PUMA  
 La distinction « Great to place to work » pour Bottega Veneta en Italie  
 Les Sustainability Leads et réseaux de référents développement durable chez Saint Laurent et Bottega Veneta  
 La certification environnementale Deep Blue Surfing Event™ obtenue par les deux grandes compétitions de surf organisées par Volcom  
 Le système de management intégré de Gucci (certification SA 8000, ISO14001, OHSAS 18001)  
 L'utilisation d'énergie renouvelable chez Saint Laurent et Bottega Veneta  
 Le programme d'efficacité énergétique chez Boucheron  
 Le packaging certifié FSC ou PEFC chez Saint Laurent  
 Les programmes de recyclage Second Life et Règles d'Or chez Saint Laurent  
 La réutilisation des chutes de cuir chez Gucci et Bottega Veneta  
 La certification Responsible Jewellery Council chez Gucci, Bottega Veneta et Boucheron  
 Le déploiement de l'Environmental Profit & Loss account (EP&L) à travers les marques du Groupe

---

## *chapitre 4*

# *gouvernement d'entreprise*

<b>1. Gouvernance de Kering</b>	<b>118</b>
<b>2. Informations sur les mandataires sociaux</b>	<b>119</b>
<b>3. Rémunérations des mandataires sociaux</b>	<b>128</b>
3.1. Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux	128
3.2. Rémunération des mandataires sociaux non dirigeants – jetons de présence	132
3.3. Informations réglementaires concernant les mandataires sociaux	133
3.4. Autres informations concernant le Conseil d'administration de la Société	134
<b>4. Direction du Groupe</b>	<b>135</b>
<b>5. Rapport du Président du Conseil d'administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société</b>	<b>136</b>
5.1. Composition du Conseil d'administration	136
5.2. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	138
5.3. Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société	145
<b>6. Rapport des Commissaires aux comptes,</b>	<b>154</b>

# 1. *gouvernance de kering*

Lors de l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2005, les actionnaires ont adopté les nouveaux statuts de PPR devenu Kering instituant un mode d'administration par un Conseil d'administration au lieu d'un Conseil de surveillance et d'un Directoire. M. François-Henri Pinault exerce les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général de la Société.

Le Conseil a opté pour l'unicité des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général et a maintenu cette option suite au renouvellement par l'Assemblée générale mixte du 18 juin 2013 du mandat d'Administrateur de M. François-Henri Pinault, celui-ci étant d'une part lié à l'actionnaire de contrôle et d'autre part très impliqué dans la conduite des affaires du Groupe dont il a une connaissance et une expérience particulièrement approfondies.

L'Assemblée générale mixte du 18 juin 2013 a renouvelé le mandat d'Administrateur de M. Jean-François Palus, Directeur Général délégué de Kering, pour une durée de quatre ans.

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées résultant de la consolidation du rapport de l'AFEP et du MEDEF d'octobre 2003, de leurs recommandations de janvier 2007 et octobre 2008 sur la rémunération des mandataires sociaux et de leur recommandation d'avril 2010 sur le renforcement de la présence des femmes dans les conseils et qui a été révisé en juin 2013 (le Code révisé AFEP-MEDEF). De composition internationale, le Conseil d'administration est composé de onze Administrateurs de nationalités française, allemande et italiennes. Quatre Administrateurs sont des femmes. En 2013, cinq des onze Administrateurs étaient indépendants au regard des critères du Code révisé AFEP-MEDEF. M. François Pinault est Président d'Honneur, mais n'est pas Administrateur.

Les règles et modalités de fonctionnement du Conseil d'administration sont définies par la loi, les statuts de la Société, le règlement intérieur du Conseil et des Comités spécialisés prévus par ce règlement (cf. Rapport du Président ci-après en page 136).

S'agissant des Administrateurs, les statuts de la Société présentent peu de particularités par rapport aux standards légaux ; des dispositions particulières concernent la durée du mandat d'Administrateur (quatre ans, renouvelable), la limite d'âge (le tiers des Administrateurs ne peuvent dépasser l'âge de soixante-dix ans), le nombre d'actions dont chaque Administrateur doit être propriétaire (500).

Afin d'éviter un renouvellement en bloc des membres du Conseil d'administration et de favoriser le renouvellement harmonieux des Administrateurs, l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 a adopté une modification des statuts sociaux afin de mettre en place le renouvellement échelonné du Conseil d'administration.

Les fonctions et les rémunérations individuelles des Administrateurs sont indiquées ci-après.

## *2. informations sur les mandataires sociaux*

Au 31 décembre 2013, le Conseil d'administration comptait onze Administrateurs dont cinq indépendants au regard des critères du code révisé AFEP-MEDEF.

Il n'y a pas d'Administrateur élu par les salariés.

### **Liste des membres du Conseil d'administration avec indication de leurs fonctions dans d'autres sociétés**

Les informations suivantes sont présentées individuellement pour chaque Administrateur :

- expérience et expertise en matière de gestion d'entreprises ;
- mandats et fonctions exercés durant l'exercice 2013 ;
- autres mandats exercés au cours des cinq dernières années.

Parmi les mandataires sociaux de Kering, seuls MM. François-Henri Pinault, Jean-François Palus, M<sup>me</sup> Patricia Barbizet et Monsieur Jochen Zeitz exercent ou ont exercé des mandats sociaux dans des filiales principales du Groupe.

**François-Henri Pinault**

Né le 28 mai 1962

Kering : 10, avenue Hoche, 75008 Paris

**Président-Directeur Général**

Diplômé d'HEC, François-Henri Pinault a rejoint le groupe Pinault en 1987 où il a exercé différentes responsabilités dans les principales filiales du Groupe. Après avoir commencé comme vendeur à l'agence d'Évreux de Pinault Distribution, filiale spécialisée dans l'importation et la distribution de bois, il crée, en 1988, la centrale d'achat de cette société dont il assure la responsabilité jusqu'en septembre 1989.

Nommé ensuite Directeur Général de France Bois Industries, la société regroupant les activités industrielles du groupe Pinault, il dirige les 14 usines de cette filiale jusqu'en décembre 1990, date à laquelle il prend la présidence de Pinault Distribution. En 1993, il élargit ses responsabilités en étant nommé Président de la Cfao et membre du Directoire de Pinault Printemps Redoute. Quatre ans plus tard, il est nommé Président-Directeur Général de la Fnac,

poste qu'il occupe jusqu'en février 2000, puis il est nommé Directeur Général adjoint de Pinault Printemps Redoute en charge du développement des activités Internet du Groupe. Il siège par ailleurs au Conseil d'administration de Bouygues SA depuis décembre 1998. En 2000, il devient cogérant de la Financière Pinault. En 2003, il est nommé Président du groupe Artémis. En 2005, il est nommé Président du Directoire puis Président-Directeur Général de PPR devenu Kering.

Après avoir été Président du Directoire de PPR (du 21 mars 2005 au 19 mai 2005), Vice-Président du Conseil de surveillance (du 22 mai 2003 au 21 mars 2005), Membre du Conseil de surveillance (à compter du 17 janvier 2001), François-Henri Pinault est Président-Directeur Général de Kering depuis le 19 mai 2005. Le Conseil d'administration qui s'est réuni à l'issue de l'Assemblée générale mixte du 18 juin 2013 a renouvelé son mandat de Président-Directeur Général pour la durée de son mandat d'Administrateur qui prendra fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2016.

**Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013 :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
<i>au niveau du groupe actionnaire majoritaire</i>			
Gérant	Financière Pinault SCA	France	octobre 2000
Président du Conseil d'administration	Artémis SA	France	mai 2003
Membre du Conseil de gérance	SC Château Latour	France	juin 1998
Board member	Christie's International Plc	Royaume-Uni	mai 2003
<i>dans le groupe Kering</i>			
Deputy Chairman of Administrative Board	PUMA SE <sup>(1)</sup>	Allemagne	juillet 2011
Non executive Director	Kering Holland N.V.	Pays-Bas	avril 2013
Non executive Director	Kering Netherlands B.V.	Pays-Bas	avril 2013
Président du Conseil d'administration	Sowind Group SA	Suisse	juillet 2011
Président du Conseil de surveillance	Boucheron Holding SAS	France	mai 2005
Président du Conseil d'administration	Yves Saint Laurent SAS	France	juin 2013
Administrateur	Stella Mc Cartney Ltd	Royaume-Uni	juin 2011
Administrateur	Brioni SpA	Italie	janvier 2012
Administrateur	Sapardis SE	France	mai 2008
Member of Board of Directors and Chairman	Volcom Inc.	États-Unis	juillet 2011
Administrateur	Kering International Ltd	Royaume-Uni	mai 2013
<i>hors groupe Kering</i>			
Administrateur	Bouygues <sup>(1)</sup>	France	décembre 1998
Administrateur	Soft Computing <sup>(1)</sup>	France	juin 2001

**Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates
Administrateur	Fnac SA	France	de octobre 1994 à juin 2013
Président du Conseil de surveillance	Yves Saint Laurent SAS	France	de avril 2005 à juin 2013
Président du Conseil de surveillance	Kering Holland NV (ex Gucci Group NV)	Pays-Bas	de octobre 2005 à avril 2013
Vice-Président du Conseil de surveillance	Cfao <sup>(1)</sup>	France	de octobre 2009 à juillet 2012
Président du Conseil de surveillance	PUMA AG. <sup>(1)</sup>	Allemagne	de juin 2007 à juillet 2011
Vice-Président du Conseil d'administration	Sowind Group SA	Suisse	de juin 2008 à juillet 2011
Président-Directeur Général	Redcats SA	France	de décembre 2008 à avril 2009
Administrateur	Tennessee	France	de 2001 à novembre 2009

(1) Sociétés cotées.

**Nombre d'actions détenues : 36 201 dont 19 201 indisponibles**

François-Henri Pinault est gérant et associé commandité de Financière Pinault qui détient au 31 décembre 2013 directement et indirectement 51 614 762 actions Kering.

**Patricia Barbizet**

Née le 17 avril 1955

Artémis : 12, rue François-1<sup>er</sup>, 75008 Paris

**Vice-Présidente du Conseil d'administration**

Diplômée de l'École supérieure de commerce de Paris, Patricia Barbizet a débuté sa carrière au sein du groupe Renault comme Trésorier de Renault Véhicules Industriels puis Directeur Financier de Renault Crédit International. Elle rejoint le groupe Pinault en 1989 en tant que Directeur Financier.

En 1992, elle devient Directeur Général d'Artémis, puis en 2004, Directeur Général de Financière Pinault. Elle est également Administrateur des sociétés Total, Air France-KLM, Groupe Fnac et membre du Conseil de surveillance de Peugeot SA.

Après avoir été Président du Conseil de surveillance de PPR (de décembre 2001 à mai 2005) et Membre du Conseil de surveillance de PPR (à compter de décembre 1992), Patricia Barbizet est Vice-Présidente du Conseil d'administration de Kering depuis le 19 mai 2005. Son mandat qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 18 juin 2013 prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2016.

**Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013 :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
<i>au niveau du groupe actionnaire majoritaire, principalement</i>			
Directeur Général et Administrateur	Artémis SA	France	1992
Chairman of the Board of Directors	Christie's International Plc	Royaume-Uni	mars 2003
Directeur Général non mandataire social	Financière Pinault SCA	France	juin 2004
Membre du Conseil de surveillance	Financière Pinault SCA	France	janvier 2001
Administrateur délégué	Palazzo Grassi	Italie	septembre 2005
Administrateur	Société Nouvelle du Théâtre Marigny	France	février 2000
Membre du Conseil de gérance	SC Château Latour	France	juillet 1993
Représentant permanent d'Artémis au Conseil d'administration	Agefi	France	juillet 2000
Représentant permanent d'Artémis au Conseil d'administration	Sebdo Le Point	France	juillet 1997
<i>dans le groupe Kering</i>			
Non executive Director	Kering Holland N.V.	Pays-Bas	avril 2013
Membre du Conseil d'administration	Yves Saint Laurent SAS	France	juin 2013
<i>hors groupe Kering</i>			
Administrateur	Total <sup>(1)</sup>	France	mai 2008
Administrateur	Groupe Fnac <sup>(1)</sup>	France	juin 2013
Membre du Conseil de surveillance	Peugeot SA <sup>(1)</sup>	France	avril 2013
Administrateur	Air France-KLM <sup>(1)</sup>	France	janvier 2013

**Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates
Administrateur	TF1 <sup>(1)</sup>	France	de juillet 2000 à avril 2013
Administrateur	Bouygues <sup>(1)</sup>	France	de décembre 1998 à avril 2013
Administrateur	Fonds Stratégique d'Investissement	France	de décembre 2008 à juillet 2013
Membre du Conseil de surveillance	Kering Holland NV (ex Gucci Group NV)	Pays-Bas	de juillet 1999 à avril 2013
Membre du Conseil de surveillance	Yves Saint Laurent SAS	France	de juin 2003 à juin 2013
Administrateur	Tawa Plc <sup>(1)</sup>	Royaume-Uni	d'avril 2011 à juin 2012
Directeur Général délégué	Société Nouvelle du Théâtre Marigny	France	d'avril 2010 à janvier 2012
Administrateur	Piasa	France	d'avril 2007 à janvier 2009
Administrateur	Fnac SA	France	d'octobre 1994 à mai 2011

(1) Sociétés cotées.

**Nombre d'actions détenues : 1 040**

**Jean-François Palus**

Né le 28 octobre 1961

Kering : 10, avenue Hoche, 75008 Paris

**Administrateur et Directeur Général délégué**

Ancien élève d'HEC (promotion 1984), Jean-François Palus a débuté sa carrière en 1985 chez Arthur Andersen où il a exercé des fonctions d'audit et de conseil financier.

Avant de rejoindre Artémis en 2001 en tant que Directeur et Administrateur, il a passé dix ans au sein du groupe PPR en occupant successivement les fonctions de Directeur Général adjoint Finances de la branche industrie bois de Pinault SA (de 1991 à 1993), Directeur du Contrôle Financier Groupe (de 1993 à 1997) puis Directeur de magasin à la Fnac (1997-1998) et enfin Secrétaire général et membre du Directoire de Conforama (de 1998 à 2001).

Depuis mars 2005, Jean-François Palus était responsable des fusions et acquisitions de PPR auprès de François-Henri Pinault, Président-Directeur Général du Groupe.

De décembre 2005 à janvier 2012, il a été Directeur Financier du groupe PPR et depuis le 26 février 2008, Directeur Général délégué de PPR devenu Kering. Le Conseil d'administration qui s'est réuni à l'issue de l'Assemblée générale mixte du 18 juin 2013 a renouvelé son mandat de Directeur Général délégué pour une durée de quatre ans.

Depuis octobre 2012, le Pôle Sport & Lifestyle de Kering est directement rattaché à Jean-François Palus, secondé par Todd Hymel en qualité de Chief Operating Officer de ce Pôle. Depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2012, il est également Président du Conseil d'administration de PUMA SE.

Jean-François Palus est Administrateur de Kering depuis le 7 mai 2009. Son mandat prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2016.

**Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013 :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
<i>dans le groupe Kering</i>			
Chairman of Administrative Board	PUMA SE <sup>(1)</sup>	Allemagne	décembre 2012
Administrateur	Pomellato SpA	Italie	juillet 2013
Administrateur	Sowind Group SA	Suisse	décembre 2013
Administrateur	Brioni SpA	Italie	janvier 2012
Administrateur	Kering Luxembourg SA	Luxembourg	mai 2011
Member of Board of Directors	Volcom Inc.	États-Unis	juillet 2011
Member of Board of Directors	Kering Americas Inc.	États-Unis	juin 2011
Président du Conseil d'administration	L.G.I. SA	Suisse	avril 2011
Administrateur	Volcom Luxembourg Holding SA	Luxembourg	octobre 2012
Administrateur	Kering Tokyo Investment	Japon	novembre 2013

**Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates
Administrateur	Fnac SA	France	de novembre 2007 à juin 2013
Administrateur	Groupe Fnac	France	de septembre 2012 à juin 2013
Président Directeur-Général	Sapardis SE	France	de mars 2007 à juin 2013
Membre du Conseil de surveillance	Kering Holland NV (ex Gucci Group NV)	Pays-Bas	de mai 2006 à avril 2013
Membre du Conseil de surveillance	Yves Saint Laurent SAS	France	de mars 2011 à mars 2013
Représentant permanent de Kering au Conseil d'administration	Redcats SA	France	de avril 2006 à février 2013
Membre du Conseil de surveillance	Cfao <sup>(1)</sup>	France	d'octobre 2009 à juillet 2012
Administrateur	Caumartin Participations SAS	France	de juin 2008 à septembre 2012
Administrateur	Conforama Holding SA	France	d'avril 2006 à mars 2011
Membre du Conseil de surveillance	PUMA AG <sup>(1)</sup>	Allemagne	de juin 2007 à juillet 2011
Président-Directeur Général	PPR Club de Développement	France	de juin 2006 à 2009
Président	Redcats International	France	de décembre 2008 à avril 2009
Administrateur	PPR Luxembourg	Luxembourg	d'avril 2006 à 2010
Représentant de Saprodiss à la gérance	SC Zinnia	France	de février 2008 à décembre 2009
Représentant de Sapardis à la gérance	SC Zinnia	France	de décembre 2009 à juin 2013

(1) Sociétés cotées.

**Nombre d'actions détenues : 56 550 actions dont 25 420 indisponibles**

**Laurence Boone**

Née le 15 mai 1969

Bank of America – Merrill Lynch : 2 King Edward Street, London EC1A 1HQ, Royaume-Uni

**Administrateur indépendant**

Laurence Boone est diplômée de la faculté d'économie de l'Université Paris-X Nanterre et détient un PhD en économie de la London Business School.

Elle a débuté sa carrière en tant qu'analyste à Merrill Lynch Asset Management de 1995 à 1996, elle est ensuite devenue chercheur au Centre d'études prospectives et d'informations internationales (Cepii) avant de rejoindre en 1998 l'OCDE en tant qu'économiste. Elle a été successivement Directeur en 2004 et Managing

director, Chef économiste en 2010 à Barclays Capital France. Depuis juillet 2011, elle est Managing Director des Études économiques européennes chez Bank of America Merrill Lynch.

Auteur de nombreuses publications, elle a enseigné à l'École Polytechnique, à l'ENSAE et l'École Normale Supérieure. Elle est actuellement Professeur associé à l'Institut de Sciences politiques de Paris. Elle est membre du Cercle des économistes et membre correspondant du Conseil d'Analyse Économique. Elle est chevalier de la Légion d'honneur.

Laurence Boone est Administrateur de Kering depuis le 19 mai 2010. Son mandat prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2013.

**Nombre d'actions détenues : 500****Luca Cordero di Montezemolo**

Né le 31 août 1947

Ferrari : Via Abetone Inferiore 4, 41053 Maranello – Modena, Italie

**Administrateur indépendant (jusqu'en décembre 2013)**

Diplômé de la faculté de droit de l'Université de Rome et de Columbia University à New York, Luca Cordero di Montezemolo a débuté sa carrière en 1973 en tant qu'assistant du Président de Ferrari et manager de l'équipe de Formule 1 sacrée championne du Monde en 1975 et 1977. Il est ensuite nommé Directeur des Relations publiques de Fiat en 1977, puis en 1981 Président-Directeur Général d'ITEDI, qui gère les activités de presse du groupe Fiat, dont le quotidien La Stampa. En 1984, il est nommé

Président-Directeur Général de Cinzano SpA en charge d'Azzurra Organisation, la première participation de l'Italie à l'America's Cup. De 1985 à 1990, il est le gérant du Comité d'organisation de la Coupe du monde de Football Italia 90. Depuis 1991, il est Président de Ferrari SpA, dont il a été aussi Directeur Général jusqu'en 2006. Il est Commandeur de la Légion d'honneur.

Luca Cordero di Montezemolo est Administrateur de Kering depuis le 19 mai 2005, après en avoir été Membre du Conseil de surveillance (du 19 décembre 2001 au 19 mai 2005). Son mandat qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 27 avril 2012 prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2015.

**Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013 :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Président	Ferrari SpA	Italie	1991
Président	Montezemolo & Partners SGR	Italie	2007
Président	Charme Management Srl	Italie	mai 2007
Vice-Président	Unicredit SpA <sup>(1)</sup>	Italie	octobre 2012
Administrateur	Nuovo Trasporto Viaggiatori SpA	Italie	octobre 2008
Administrateur	Fiat SpA <sup>(1)</sup>	Italie	2004
Administrateur	Telethon	Italie	janvier 2009
Administrateur	Editrice La Stampa	Italie	2002
Administrateur	Poltrona Frau SpA <sup>(1)</sup>	Italie	décembre 2003
Administrateur	Tod's SpA <sup>(1)</sup>	Italie	avril 2001
Administrateur	Delta Topco Ltd	Royaume-Uni	mars 2012
Administrateur	Octo Telematics SpA	Italie	2010

**Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates
Président	Fiat SpA <sup>(1)</sup>	Italie	de 2004 à 2010
Administrateur	Le Monde	France	de 2005 à 2009
Administrateur	Citigroup <sup>(1)</sup>	États-Unis	de 2004 à 2012

(1) Sociétés cotées.

**Nombre d'actions détenues : 500**

### Yseulys Costes

Née le 5 décembre 1972

1000mercis : 28, rue de Châteaudun, 75009 Paris

#### Administrateur indépendant

Yseulys Costes est diplômée des Universités Paris I-Panthéon (Magistère de sciences de gestion) et Paris IX-Dauphine (DEA de marketing et stratégie) et a effectué un M.B.A. à la Robert O. Anderson School, USA.

Auteur de nombreux ouvrages et articles sur les thèmes du marketing on-line et des bases de données, elle a également été pendant deux ans coordinatrice de l'IAB France (Interactive Advertising Bureau) avant de fonder 1000mercis.com en février 2000, société dont elle est aujourd'hui Président-Directeur Général. Le groupe 1000mercis, présent à Paris et

à Londres, et coté sur le marché Alternext de NYSE Euronext Paris depuis janvier 2006, a pour mission d'apporter des réponses innovantes aux entreprises qui souhaitent optimiser leur campagne de publicité et de marketing sur les médias interactifs (Internet, mobile...). Le groupe 1000mercis emploie à ce jour 250 collaborateurs et a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 40,3 millions d'euros en 2013.

Chercheur en marketing interactif, Madame Yseulys Costes a été reçue comme chercheur invité à la Harvard Business School et enseigne le marketing interactif dans plusieurs établissements (HEC, ESSEC, Université Paris IX Dauphine).

Yseulys Costes est Administrateur de Kering depuis le 19 mai 2010. Son mandat prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2013.

#### Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Président – Directeur Général	1000mercis SA <sup>(1)</sup>	France	octobre 2000
Président du Conseil de surveillance	Ocito SAS (groupe 1000mercis)	France	2010
Membre du Conseil de surveillance	Numergy	France	2012
Membre du Conseil de surveillance	Vivendi <sup>(1)</sup>	France	avril 2013
Administrateur	Groupe SEB <sup>(1)</sup>	France	mai 2013

#### Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates
Membre du Conseil de surveillance	Made in Presse SAS	France	de 2010 à 2012

(1) Sociétés cotées.

Nombre d'actions détenues : 500

### Jean-Pierre Denis

Né le 12 juillet 1960

Groupe ARKÉA : 29808 Brest Cedex 09

#### Administrateur indépendant

M. Jean-Pierre Denis, est inspecteur des finances, ancien élève d'HEC et de l'ENA. Il a notamment occupé les fonctions de Président-Directeur Général du groupe Oséo de 2005 à 2007, Membre du Directoire de Vivendi Environnement devenue Veolia Environnement (2000 à 2003), Président de Dalkia (groupe Vivendi puis Veolia Environnement)

(1999-2003), Conseiller de la Présidence de la CGE devenue Vivendi (1997 à 1999) et Secrétaire général adjoint de la Présidence de la République (1995 à 1997). Il est actuellement Président du Crédit Mutuel Arkéa et de la Fédération du Crédit Mutuel de Bretagne.

Jean-Pierre Denis est Administrateur de Kering depuis le 9 juin 2008. Son mandat qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 27 avril 2012 prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2015.

#### Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013 :

Fonctions	Sociétés	Pays
Président	Fédération du Crédit Mutuel de Bretagne	France
Président	Crédit Mutuel Arkéa	France
Président	Arkéa Capital Partenaire	France
Administrateur	Caisse de Crédit Mutuel de Cap Sizun	France
Administrateur	Altrad	France
Président du Conseil d'administration	Château Calon-Ségur SAS	France
Administrateur	Soprol	France
Administrateur	Paprec	France
Administrateur et Trésorier général	Ligue de Football Professionnel (association)	France

#### Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :

Membre du Conseil de surveillance d'OSEO Bretagne.

Représentant du Crédit Mutuel Arkéa aux Conseils d'administration de Crédit Foncier et Communal d'Alsace

et de Lorraine (CFCAL) et de CFCAL SCF (jusqu'à mai 2011).

Administrateur de Glon Sanders (jusqu'en 2013).

Nombre d'actions détenues : 500

## Philippe Lagayette

Né le 16 juin 1943

Fondation de France : 40, avenue Hoche, 75008 Paris

### Administrateur indépendant

Diplômé de l'École polytechnique et de l'ENA, Philippe Lagayette a dirigé les activités de JP Morgan en France de juillet 1998 à août 2008. Il a été ensuite Vice-Chairman de JP Morgan in EMEA de septembre 2008 à janvier 2010. Il a commencé sa carrière dans le corps de l'Inspection générale des finances (1970). En 1974, il rejoint la Direction du Trésor au Ministère de l'Économie et des Finances, et y est nommé Sous-Directeur en 1980. Il devient Directeur de Cabinet du ministre de l'Économie et des Finances en 1981, puis rejoint la Banque de France en 1984 comme Sous-Gouverneur. Nommé Directeur Général de la Caisse des dépôts et consignations en 1992, il occupe cette fonction jusqu'en décembre 1997. Philippe Lagayette est

aussi Président de l'Institut des Hautes Études Scientifiques, spécialisé dans la recherche en mathématiques et en physique théorique, Président de la Fondation de France et Président de la Fondation de coopération scientifique pour la recherche sur la maladie d'Alzheimer. Il a présidé la French American Foundation de 2003 à 2010. Il est Commandeur de la Légion d'honneur et Commandeur de l'Ordre national du Mérite. Il a été nommé en mars 2011 Senior Advisor pour la France chez Barclays. Il est Président de PL Conseils.

Philippe Lagayette est Administrateur de Kering depuis le 19 mai 2005, après en avoir été Membre du Conseil de surveillance du 20 janvier 1999 au 19 mai 2005. Son mandat qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 27 avril 2012 prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2015.

### Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Senior Advisor	Barclays	France	mars 2011
Président	Fondation de France	France	octobre 2010
Administrateur	Fondation de France	France	2009
Président	Institut des Hautes Études Scientifiques	France	novembre 1994
Président	Fondation de coopération scientifique pour la recherche sur la maladie d'Alzheimer	France	novembre 2008
Administrateur	Fimalac <sup>(1)</sup>	France	mai 2003
Administrateur	Renault SA <sup>(1)</sup>	France	mai 2007

### Autres fonctions et mandats exercés au cours des 5 dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates
Vice-Chairman in EMEA	JP Morgan	France	de septembre 2008 à janvier 2010
Managing Director et Chairman du Paris Management Committee	JP Morgan Chase Bank	France	de 1998 à 2008
Président-Directeur Général	JP Morgan et Cie SA	France	de juillet 1998 à août 2008
Président	French American Foundation	France	2003 à 2010

(1) Sociétés cotées.

Nombre d'actions détenues : 500

**Baudouin Prot**

Né le 24 mai 1951

BNP Paribas : 3, rue d'Antin, 75002 Paris

**Administrateur**

Diplômé d'HEC en 1972 et de l'ENA en 1976, Baudouin Prot rejoint l'Inspection générale des finances où il passe quatre ans avant d'être nommé adjoint au Directeur Général de l'Énergie et des Matières premières au ministère de l'Industrie pendant 3 ans. Il entre à la BNP en 1983 comme Directeur adjoint à la Banque Nationale de Paris Intercontinentale, avant de prendre la Direction Europe en 1985. Il rejoint la Direction Centrale des réseaux en 1987 et est promu Directeur central en 1990 puis Directeur Général

adjoint de la BNP en charge des réseaux en 1992. Il devient Directeur Général de la BNP en 1996 et Directeur Général délégué de BNP Paribas en 1999. En mars 2000, il est nommé Administrateur Directeur Général délégué de BNP Paribas puis Administrateur Directeur Général de BNP Paribas en mai 2003. Il est Officier de l'Ordre national du Mérite et Chevalier de la Légion d'honneur.

Baudouin Prot est Administrateur de Kering depuis le 19 mai 2005, après en avoir été Membre du Conseil de surveillance (du 11 mars 1998 au 19 mai 2005). Son mandat qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 18 juin 2013 prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2016.

**Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013 :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Président du Conseil d'administration	BNP Paribas SA <sup>(1)</sup>	France	décembre 2011
Administrateur	Lafarge SA <sup>(1)</sup>	France	mai 2011
Administrateur	Veolia Environnement SA <sup>(1)</sup>	France	avril 2003
Administrateur	Erbe SA	Belgique	juin 2004
Administrateur	Pargesa Holding SA	Suisse	mai 2004

**Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates
Administrateur Directeur Général	BNP Paribas SA <sup>(1)</sup>	France	de mai 2003 à décembre 2011
Administrateur	Accor SA <sup>(1)</sup>	France	de janvier 2006 à février 2009
Administrateur	BNL SpA	Italie	de février 2007 à septembre 2008

(1) Sociétés cotées.

**Nombre d'actions détenues : 600**

**Caroline Puel**

Née le 12 octobre 1963

Ji Qing Li Building 2 Room 1204, Chaoyang District, 100020 Pékin, Chine

**Administrateur**

Caroline Puel est diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris (Sciences-Po), de l'Institut Français des Langues Orientales (Chinois) et ancienne élève de l'Institut de Diplomatie de Pékin.

Elle a démarré sa carrière comme attachée de presse à l'Ambassade de France en Chine (1984 puis 1987-88). En 1989, elle rejoint Radio France Internationale (RFI) et devient reporter puis correspondante de guerre (Inde, Pakistan, première guerre du Golfe, Yougoslavie...). En 1992 elle rejoint la rédaction de Libération à Paris. De 1993 à 1997, elle est basée à Hong Kong, correspondante Asie de Libération et du magazine Le Point. Elle crée leurs bureaux en Chine en 1995 et coordonne leurs numéros spéciaux sur la Chine. En l'an 2000 elle quitte Libération pour rester en Chine et elle est depuis lors responsable

du Bureau du Point en Asie, basé à Pékin, d'où elle couvre le monde chinois, la Corée du Nord, la Mongolie, l'Asie du Sud Est. De 2003 à 2007 elle a été également correspondante Chine pour la Radio Suisse Romande et Radio France (France Info, France Inter et France Culture). Critique d'art, auteur d'une quinzaine d'ouvrages sur les artistes contemporains chinois et écrivain, elle a été lauréate du Prix Albert Londres (1997) pour l'ensemble de ses reportages sur la Chine.

Caroline Puel, qui observe l'évolution de la Chine depuis plus de vingt-cinq ans, retourne régulièrement en Europe pour des conférences. De 2004 à 2010 elle a enseigné à Sciences-Po Paris. De 2006 à 2010, elle a été membre du comité directeur du Women's Forum Asia. Elle a publié en janvier 2011 un ouvrage intitulé *Les trente ans qui ont changé la Chine (1980-2010)*.

Caroline Puel est Administrateur de Kering depuis le 19 mai 2010. Son mandat prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2013.

**Nombre d'actions détenues : 500**

**Jochen Zeitz**

Né le 6 avril 1963

6 ruelle du Four, 1147 Montrichens- Suisse

**Administrateur**

Jochen Zeitz est diplômé en marketing et en finance de l'European Business School en 1986, après avoir étudié en Allemagne, en France et aux États-Unis. Il a débuté sa carrière chez Colgate-Palmolive, entre New York et Hambourg. Après avoir rejoint PUMA en 1990, il a été nommé Président du Directoire en 1993, devenant ainsi, à l'âge de 30 ans, le plus jeune Président d'une société cotée de l'histoire allemande. Fer de lance de la réorganisation de PUMA, qui connaissait alors des difficultés financières, il a réussi à transformer cette marque bon marché en une société « sportlifestyle » de premier plan, l'une des trois premières marques du secteur des vêtements, chaussures

et accessoires sportifs, en adhérant au plan de développement à long terme qu'il avait lancé en 1993.

Il a occupé les fonctions de Directeur Général du Pôle Sport & Lifestyle de PPR devenue Kering et de PPR's *Chief Sustainability Officer* et a été Président du Conseil d'administration de PUMA SE jusqu'à novembre 2012.

Tout au long de sa carrière, Jochen Zeitz a reçu de nombreuses distinctions : « 2001 Entrepreneur of the Year », « Strategist of the Year » – titre qui lui a été décerné trois années de suite par Le Financial Times, « Trendsetter of the Year » et « Best of European Business Award 2006 ». En 2004, le Président allemand l'a décoré de l'ordre du Mérite de la République Fédérale d'Allemagne.

Jochen Zeitz est Administrateur de Kering depuis le 27 avril 2012. Son mandat prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2015.

**Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013 :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Administrateur	Harley Davidson Inc. <sup>(1)</sup>	États-Unis	août 2007
Administrateur	Wilderness Holdings Ltd. <sup>(1)</sup>	Botswana	2010

**Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates
Président du Directoire	PUMA AG <sup>(1)</sup>	Allemagne	de 1993 à juillet 2011
Chairman of Administrative Board	PUMA SE <sup>(1)</sup>	Allemagne	de juillet 2011 à novembre 2012

(1) Sociétés cotées.

**Nombre d'actions détenues : 500**

## 3. rémunérations des mandataires sociaux

### 3.1. rémunérations des dirigeants mandataires sociaux

Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux comprennent une partie fixe et une partie variable dont les règles de détermination sont arrêtées par le Conseil d'administration chaque année sur la base des recommandations émises par le Comité des rémunérations.

Les montants dus présentés dans les deux tableaux suivants correspondent à l'ensemble des rémunérations attribuées au dirigeant mandataire social au cours de chacun des exercices présentés quelle que soit la date de versement.

Les montants présentés comme versés correspondent à l'intégralité des rémunérations perçues par le dirigeant mandataire social au cours de chacun des exercices présentés.

#### Montants bruts (en euros)

François-Henri Pinault  
Président-Directeur Général

	Exercice 2013		Exercice 2012	
	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe	1 099 996	1 099 996	1 099 996	1 099 996
Rémunération variable annuelle	1 239 480	1 478 400	1 478 400	1 815 000 <sup>(1)</sup>
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	NA	NA
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence (Kering)	64 951	61 080	61 080	43 235 <sup>(1)</sup>
Jetons de présence (filiales)	112 500	112 500	88 125	78 125
Avantages en nature	18 866	18 866	19 784	19 784
<b>TOTAL</b>	<b>2 535 793</b>	<b>2 770 842</b>	<b>2 747 385</b>	<b>3 056 140</b>
Total charges sociales supportées par le Groupe	1 060 000 <sup>(2)</sup>	1 205 034	1 200 000 <sup>(2)</sup>	1 181 128
<b>Coût total pour le Groupe</b>	<b>3 595 793</b>	<b>3 975 876</b>	<b>3 947 385</b>	<b>4 237 268</b>

#### Montants bruts (en euros)

Jean-François Palus  
Directeur Général délégué

	Exercice 2013		Exercice 2012	
	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe	1 003 965	1 003 965	999 333	999 333
Rémunération variable annuelle	939 000	1 120 000	1 120 000	1 100 000 <sup>(1)</sup>
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	NA	NA
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence (Kering)	55 663	52 869	52 869	43 235 <sup>(1)</sup>
Jetons de présence (filiales)	86 333	86 333	81 250	71 250
Avantages en nature	538 301	538 301	13 888	13 888
<b>TOTAL</b>	<b>2 623 262</b>	<b>2 801 468</b>	<b>2 267 340</b>	<b>2 227 706</b>
Total charges sociales supportées par le Groupe	409 000 <sup>(2)</sup>	582 600	792 000 <sup>(2)</sup>	790 754
<b>Coût total pour le Groupe</b>	<b>3 032 262</b>	<b>3 384 068</b>	<b>3 059 340</b>	<b>3 018 460</b>

(1) Au titre de 2011.

(2) Estimations à date.

L'ensemble des rémunérations variables annuelles dues au titre de l'exercice 2012 ont été versées au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2013 et celles dues au titre de l'exercice 2013 ont été versées au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2014. Les jetons

de présence dus au titre des mandats exercés au sein du Conseil d'administration de Kering au cours de l'exercice 2012 ont été versés en février 2013 et ceux dus au titre de l'exercice 2013 ont été versés en février 2014.

Pour 2013, les rémunérations du Président-Directeur Général et du Directeur Général délégué ont été arrêtées par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations : la structure des rémunérations – montant de la partie fixe et taux de la partie variable – est arrêtée considération prise de l'analyse des pratiques de marché observées pour les dirigeants des sociétés du CAC 40.

### Rémunérations fixes

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations a décidé de maintenir inchangée la partie fixe de la rémunération du Président-Directeur Général et du Directeur Général délégué au titre de 2013.

Le Conseil d'administration du 18 juin 2013 a pris acte, sur recommandation du Comité des rémunérations et dans le cadre du déploiement des activités internationales du Groupe, de la localisation partielle à Londres des activités du Directeur Général délégué. En conséquence il a été décidé de la mise en place pour ce dernier et ce à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2013 d'un *Employment agreement* (contrat de travail) avec Kering Netherlands BV, filiale de droit néerlandais du Groupe et d'un *Service agreement* (assimilé à un contrat de travail) avec Kering International Ltd, filiale de droit anglais du Groupe. Aux termes de ces deux contrats correspondant à des fonctions respectivement d'animation des Pôles du Groupe et d'encadrement des fonctions supports internationales du Groupe, ces deux sociétés versent chacune pour moitié les montants annuels de sa rémunération fixe (500 000 euros pour ce qui concerne Kering Netherlands BV et 425 000 livres sterling pour ce qui concerne Kering International Ltd) ainsi que de sa rémunération variable et, le cas échéant, des sommes dues au titre de sa rémunération pluriannuelle dont les montants attribués sont décidés par le Conseil d'administration.

Ces deux contrats de travail sont liés à l'existence du mandat social du Directeur Général délégué et deviendront caducs à la fin dudit mandat.

### Rémunérations variables annuelles

La rémunération variable du Président-Directeur Général, est fonction de l'atteinte d'objectifs précisément définis et déterminée selon les résultats du Groupe après clôture de l'exercice concerné. Elle représente, à objectifs réalisés, 120 % en 2012 et en 2013 de la partie fixe et peut atteindre, à objectifs dépassés, 180 % de la partie fixe. Ces objectifs, au nombre de deux, comptaient en 2012 et en 2013 chacun pour moitié dans la détermination de la rémunération variable : le résultat opérationnel courant du Groupe et le cash-flow libre opérationnel du Groupe. Pour chacun des objectifs, un seuil minimum de 90% de réalisation doit être atteint pour donner droit au versement de cette rémunération variable.

La combinaison du dépassement des deux objectifs fixés au titre de 2012 a conduit à un taux d'attribution de 112 % du montant de la rémunération variable à objectifs atteints, soit le versement d'une rémunération variable de 1 478 400 euros au Président-Directeur Général. Au titre de 2013, les taux de

réalisation des objectifs de résultat opérationnel courant et de cash-flow libre opérationnel ont été respectivement de 90,8 % et de 103,3 % conduisant à un taux d'attribution combiné de 93,9 % du montant cible de la rémunération variable à objectifs atteints, soit le versement d'une rémunération variable de 1 239 480 euros.

Pour 2013, comme pour 2012, la part variable de la rémunération du Directeur Général délégué, peut atteindre, à objectifs réalisés 100 % de la part fixe et 150 % à objectifs dépassés dépendant des mêmes critères quantitatifs, dans les mêmes proportions et avec le même seuil de déclenchement que ceux appliqués à la rémunération variable du Président-Directeur Général. Comme pour ce dernier, la combinaison des taux de réalisation des objectifs fixés au titre de 2012 et de 2013 a conduit au versement au Directeur Général délégué d'une rémunération variable de 1 120 000 euros au titre de 2012 et de 939 000 euros au titre de 2013.

### Rémunérations variables pluriannuelles

Tout en respectant la finalité des plans d'attribution d'actions de performance jusqu'ici en usage, il a été décidé d'instaurer à partir de 2013 un nouveau mode d'intéressement à long terme. Ce plan est fondé sur des unités monétaires Kering (et non plus des actions de performance) dites KMUs dont la valeur initiale de 152 euros est indexée sur la progression relative du cours de l'action Kering par rapport à un panier de 9 valeurs du Luxe et du Sport & Lifestyle. La période d'acquisition définitive de ces KMUs est fixée à 3 ans à compter du 1<sup>er</sup> janvier de l'année d'attribution ; elle ouvre une période de monétisation de 2 ans (lors de deux fenêtres annuelles) à l'occasion desquelles les bénéficiaires pourront percevoir la contrepartie en numéraire de leurs KMUs sur la base de la dernière valeur déterminée.

Le Conseil d'administration de Kering a décidé le 18 juin 2013, sur recommandations du Comité des rémunérations, l'attribution d'une rémunération de performance à long terme au Président-Directeur Général et au Directeur Général délégué. La valeur d'attribution de cette rémunération est égale à 70 % de leur rémunération annuelle totale en numéraire (rémunération fixe + rémunération variable due au titre de l'exercice précédent).

Dans ces conditions, et conformément à la décision du Conseil d'administration du 18 juin 2013, 11 874 KMUs et 9 763 KMUs ont été attribués respectivement au Président-Directeur Général et au Directeur Général délégué correspondant à une valeur d'attribution de respectivement 1 804 000€ et 1 484 000€.

L'acquisition définitive des KMUs est soumise pour le Président-Directeur Général et le Directeur Général délégué à la condition d'une progression moyenne minimale du bénéfice net part du groupe Kering des activités poursuivies par action Kering de 5 % au cours de la période d'acquisition (soit 3 ans), la valeur des instruments monétaires définitivement acquise étant réduite à due proportion de l'éventuelle sous-performance du titre Kering et de la progression

moyenne minimale du bénéfice net part du Groupe des activités poursuivies par action si celle-ci est inférieure à 5 %, avec abandon de tout droit d'acquisition si cette progression moyenne était égale ou inférieure à 2,5 %.

En outre, le Conseil a fixé à chacun des attributaires une obligation d'achat d'actions Kering à la fin de la période d'acquisition de 3 ans selon laquelle ils doivent investir (en actions Kering) une part de la valeur définitivement acquise de leur rémunération de performance à long terme (nette d'impôts et de charges sociales) de sorte qu'ils détiennent chacun, pendant la durée de leur mandat social au sein de Kering SA, un nombre d'actions Kering correspondant à 30 % au moins de la somme des valeurs acquises par eux à cette date au titre de leur mandat social en cours, et ce lors de chaque date de monétisation des instruments monétaires.

## Avantages en nature

Les avantages en nature du Président-Directeur Général correspondent à la mise à disposition d'une voiture de fonction. À compter du 1<sup>er</sup> juillet 2013, le Directeur Général délégué bénéficie d'une allocation de résidence à Londres annuelle fixée, pour les trois prochaines années, à 900 000 livres sterling, à laquelle s'ajoutent une voiture de fonction et les couvertures sociales.

Aucune indemnité en cas de cessation de leurs fonctions n'est prévue pour le Président-Directeur Général et le Directeur Général délégué dans le cadre de leurs mandats.

Il n'existe pas de régime de retraite supplémentaire à prestations définies pour les dirigeants mandataires sociaux.

Dirigeants Mandataires Sociaux	Contrat de Travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
<b>François-Henri Pinault</b> Président-Directeur Général Date début mandat : 19 mai 2005 Date fin mandat : AG 2017				X		X		X
<b>Jean-François Palus</b> Directeur Général délégué Date début mandat : 26 février 2008 Date fin mandat : AG 2017	X		X <sup>(1)</sup>		X		X	

*(1) Le Conseil d'administration a donné début 2010 l'autorisation d'accorder à M. Jean-François Palus un avantage retraite sous la forme d'un versement d'une dotation d'un montant de 3,568 millions d'euros pour fonder des droits à une retraite (avec droit à réversion) exigible à partir de son âge légal de retraite à taux plein, sans condition de présence dans le Groupe. Pour autant, M. Jean-François Palus ne devra pas avoir quitté le Groupe avant le 31 décembre 2014 pour convenance personnelle et les critères de performance pour l'attribution de sa part de rémunération variable au titre des exercices 2009 et 2010 devront être remplis.*

*Ce capital financerait une rente de retraite cible, non garantie en niveau, équivalent à 25 % environ de sa rémunération annuelle perçue en 2009 selon les taux actuariels en usage dans le Groupe.*

## Autres éléments et engagements

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée aux dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice 2013.

50 000 options de souscription d'actions ont été levées par M. François-Henri Pinault le 18 février 2013.

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été levée durant l'exercice 2013 par M. Jean-François Palus.

### Options de souscription d'actions levées durant l'exercice 2013 par chaque dirigeant mandataire social

	N° et date du plan	Nombre d'actions levées durant l'exercice	Prix d'exercice
<b>M. François-Henri Pinault</b>	Plan 2005/2 du 19 mai 2005	50 000	78,01 €
<b>M. Jean-François Palus</b>	-	0	-
<b>TOTAL</b>		<b>50 000</b>	

L'historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions à M. François-Henri Pinault et M. Jean-François Palus figure en pages 314-315.

Il est rappelé qu'aucun instrument de couverture d'options et d'actions de performance pour les dirigeants mandataires sociaux n'a été mis en place, ces derniers ayant par ailleurs pris un engagement formel de ne pas y recourir.

### Actions de performance attribuées à chaque mandataire social durant l'exercice 2013

Avec la mise en place d'un nouveau mode d'intéressement à long terme fondé sur des instruments monétaires, aucune action de performance n'a été attribuée aux dirigeants mandataires sociaux en 2013.

### Actions de performance attribuées à chaque mandataire social au cours des exercices précédents

L'historique des attributions d'actions de performance à M. François-Henri Pinault et M. Jean-François Palus figure en page 315.

Le Conseil d'administration, réuni le 27 avril 2012 préalablement à l'Assemblée générale des actionnaires, avait décidé, sur recommandations du Comité des rémunérations, d'attribuer à M. François-Henri Pinault un nombre de 11 682 actions de performance et à M. Jean-François Palus un nombre de 8 416 actions de performance. Ces actions leur seront définitivement acquises le 27 avril 2014 sous condition supplémentaire de performance d'une progression moyenne minimale pour le Président-Directeur Général du résultat net part du Groupe par action Kering, et pour le Directeur Général délégué, du résultat net part du Groupe des activités poursuivies par action Kering au cours de la période d'acquisition.

Le pourcentage d'actions attribuées alors à MM. Pinault et Palus représente respectivement 0,009 % et 0,007 % du capital et 10,71 % et 7,72 % de l'enveloppe globale attribuée à l'ensemble des bénéficiaires le 27 avril 2012.

Le Conseil d'administration avait décidé que 30 % au moins du montant net d'impôt et prélèvements sociaux (au taux de droit commun comme si les actions étaient immédiatement cédées) de la plus-value d'acquisition dégagée lors de la vente d'actions de performance devront être conservés par MM. Pinault et Palus, sous forme d'un nombre équivalent d'actions ainsi attribuées (valorisées à la date de cession) jusqu'à la cessation de leurs fonctions de mandataire social de Kering, sauf décision contraire du Conseil d'administration les relevant de cette restriction dans la limite qu'il fixerait alors.

En outre, le Conseil d'administration avait décidé, dans le cadre des recommandations du Code AFEP-MEDEF, de fixer l'obligation d'achat, lors de la disponibilité des actions de performance, à 10 % du nombre d'actions de performance initialement attribuées à MM. François-Henri Pinault et Jean-François Palus.

Lors de sa réunion du 18 mars 2014, le Conseil d'administration a constaté que la condition de performance supplémentaire liée à la progression moyenne minimale du résultat net part du Groupe par action n'était pas remplie pour M. François-Henri Pinault. Par conséquent, aucune action de performance ne lui sera attribuée définitivement le 27 avril 2014.

### Actions de performance devenues disponibles au cours de l'exercice 2013 pour chaque mandataire social

	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
<b>François-Henri Pinault</b>	Plan 2009-I du 7 mai 2009	0	M. Pinault avait renoncé à l'attribution d'actions de performance en sa faveur le 7 mai 2009
<b>Jean-François Palus</b>	Plan 2009-I du 7 mai 2009	6 030	10 % du nombre d'actions initialement attribuées (6 030) à acquérir lors de la disponibilité
<b>TOTAL</b>		<b>6 030</b>	

Au cours de l'exercice 2013, 9 211 et 13 581 actions de performance ont été attribuées définitivement à M. François-Henri Pinault et M. Jean-François Palus au titre du plan 2011-I du 19 mai 2011. Ces actions seront disponibles à partir du 19 mai 2015.

## Synthèse des rémunérations, options et actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social

### Montant bruts (en euros)

François-Henri Pinault Président-Directeur Général	Montants au titre de l'exercice 2013	Montants au titre de l'exercice 2012
Rémunérations dues	2 535 793	2 747 385
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice <sup>(1)</sup>	1 472 732	
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice <sup>(1)</sup>		
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice <sup>(1)</sup>		1 036 544
<b>TOTAL</b>	<b>4 008 525</b>	<b>3 783 929</b>

(1) Cette valeur correspond à la valeur des options et instruments financiers lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2, après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la Société à l'issue de la période d'acquisition, mais avant effet de l'étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition.

### Montant bruts (en euros)

Jean-François Palus Directeur Général délégué	Montants au titre de l'exercice 2013	Montants au titre de l'exercice 2012
Rémunérations dues	2 623 262	2 267 340
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice <sup>(1)</sup>	1 210 905	
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice <sup>(1)</sup>		
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice <sup>(1)</sup>		746 752
<b>TOTAL</b>	<b>3 834 167</b>	<b>3 014 092</b>

(1) Cette valeur correspond à la valeur des options et instruments financiers lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2, après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la Société à l'issue de la période d'acquisition, mais avant effet de l'étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition.

## 3.2. rémunération des mandataires sociaux non dirigeants – jetons de présence

L'Assemblée générale du 19 mai 2010 a augmenté de 660 000 à 809 000 euros le montant global des jetons de présence aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2010, ce en raison de la nomination de trois Administrateurs supplémentaires. Ce montant est resté inchangé pour l'exercice 2013.

Sur la base des recommandations du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 16 janvier 2014 a décidé la répartition des jetons de présence en fonction de la présence effective des membres aux réunions du Conseil et des Comités spécialisés qui se sont tenus au cours de l'exercice 2013.

Sur le montant global fixé par l'Assemblée générale, la règle suivie par le Conseil est d'allouer 114 000 euros au titre de part spéciale à la Vice-Présidente (45 000 euros) et aux Présidents des Comités d'audit, des rémunérations et des nominations respectivement (23 000 euros chacun),

le solde étant divisé en deux parts potentiellement égales :

- une part fixe, attribuée avec coefficient 1 par appartenance au Conseil, majorée de 0,5 par Comité ;
- une part variable, attribuée avec coefficient 1 par présence à chaque réunion du Conseil et 0,5 à chaque participation à une réunion de Comité.

Au titre de l'exercice 2013, le montant total versé aux Administrateurs non-dirigeants est de 680 488 euros avec la répartition suivante :

- 114 000 euros de part spéciale ;
- 284 318 euros de part fixe ;
- 282 170 euros de part variable.

Le tableau suivant rappelle les jetons de présence versés en 2012 et 2013 au titre des exercices 2011 et 2012

Membres du Conseil d'administration autres que le Président-Directeur Général et le Directeur Général délégué	Jetons de présence versés au cours de l'exercice (en euros)	
	2013	2012
Patricia Barbizet	224 628 <sup>(1)</sup>	226 997 <sup>(1)</sup>
Pierre Bellon <sup>(2)</sup>	-	31 037
Laurence Boone	58 763	48 969
Allan Chapin <sup>(2)</sup>	-	31 037
Luca Cordero di Montezemolo	58 032	39 272
Yseulys Costes	75 551	54 877
Jean-Pierre Denis	85 410	76 773
Philippe Lagayette	89 974	90 076
Aditya Mittal <sup>(3)</sup>	16 423	17 375
Baudoin Prot	47 904	30 911
Caroline Puel	47 449	52 202
Jean-Philippe Thierry <sup>(4)</sup>	18 981	83 004
Jochen Zeitz	31 937	25 000 <sup>(5)</sup>
<b>TOTAL</b>	<b>755 051</b>	<b>807 530</b>

(1) Jetons de présence versés par Kering et Kering Holland NV.

(2) Les mandats d'Administrateur de MM. Pierre Bellon et Allan Chapin ont pris fin le 19 mai 2011.

(3) Le mandat de M. Aditya Mittal a pris fin le 18 juin 2013.

(4) Le mandat d'Administrateur de M. Jean-Philippe Thierry a pris fin le 27 avril 2012.

(5) Jetons de présence perçus au titre de son mandat de Chairman de l'Administrative Board de PUMA SE. M. Jochen Zeitz a également perçu une rémunération à titre de salaire de 675 621 euros entre le 27 avril 2012, date de sa nomination en qualité d'Administrateur de Kering et le 7 octobre 2012 ; fin de ses fonctions opérationnelles au sein du Groupe.

Il lui a été par ailleurs attribué 70 516 stock-options par PUMA SE dont la valorisation lors de son attribution le 30 avril 2012 ressort à 3 145 014 euros.

La Société, ni aucune des entreprises qu'elle contrôle, n'a pris aucun engagement au bénéfice de ses mandataires sociaux en raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à celles-ci.

Aucun mandataire social ne bénéficie d'avantage particulier ni régime spécifique en matière de retraite. Il n'y a pas de rémunération conditionnelle ou différée.

Hormis les éléments de rémunération présentés ci-dessous, ni la Société, ni les sociétés Artémis ou Financière Pinault qui la contrôlent, n'ont versé aux mandataires sociaux d'autres rémunérations et avantages, directement et indirectement en lien avec leurs mandats, fonctions ou missions exercés au sein ou pour le compte de la Société et des sociétés qu'elle contrôle.

### 3.3. informations réglementaires concernant les mandataires sociaux

À la connaissance de la Société :

- aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un des mandataires sociaux ;
- aucun des mandataires sociaux n'a été associé au cours des cinq dernières années à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que Directeur Général ;
- aucune condamnation n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un des mandataires sociaux emportant une interdiction d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur ;
- aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'un des mandataires sociaux de la Société par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) ;
- aucun mandataire social ne bénéficie d'un engagement de la Société ou de l'une de ses filiales correspondant à des éléments de rémunération, indemnités ou avantages quelconques dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci ;
- aucun mandataire social n'a signalé l'existence d'un accord avec un principal actionnaire, client ou fournisseur de la Société en vertu duquel il a été sélectionné en tant que mandataire.

Par ailleurs, aucun contrat de services prévoyant l'octroi d'avantages ne lie les Administrateurs au groupe Kering.

Il n'existe pas d'actifs appartenant directement ou indirectement aux dirigeants de la Société, exploités dans le cadre du Groupe.

En règle générale, à la connaissance de la Société, aucun mandataire social n'est en situation de conflit d'intérêts potentiel entre ses devoirs envers elle et ses intérêts ou autres devoirs et n'a de lien familial existant avec un autre mandataire social de la Société.

### **3.4. *autres informations concernant le conseil d'administration de la société***

#### **Président d'Honneur du Conseil d'administration**

Conformément à la faculté prévue par les statuts de la Société, le Conseil d'administration a décidé, le 18 juin 2013 à l'issue de l'Assemblée générale mixte, de confirmer M. François Pinault, fondateur du groupe PPR devenu Kering, en qualité de Président d'Honneur du Conseil d'administration. À ce titre, M. François Pinault est invité à participer aux réunions du Conseil d'administration et du Comité stratégique et de développement avec voix consultative.

#### **Vice-Président du Conseil d'administration**

Conformément à la faculté prévue par les statuts de la Société, le Conseil d'administration a reconduit, le 18 juin 2013 à l'issue de l'Assemblée générale mixte, M<sup>me</sup> Patricia Barbizet en qualité de Vice-Présidente du Conseil d'administration et ce pour la durée de son mandat d'Administrateur. À ce titre, M<sup>me</sup> Barbizet assure un travail de préparation et de coordination des travaux du Conseil d'administration et peut en présider les réunions en l'absence du Président.

#### **Censeurs**

- M. Alexis Babeau, Directeur Général adjoint du Pôle Luxe de Kering (nommé par le Conseil d'administration du 20 janvier 2012);
- M. Patrizio di Marco, Président-Directeur Général de Gucci (nommé par le Conseil d'administration du 14 février 2013);
- M. Marco Bizzarri, Président-Directeur Général de Bottega Veneta (nommé par le Conseil d'administration du 14 février 2013);
- M. Björn Gulden, Directeur Général de PUMA (nommé par le Conseil d'administration du 24 octobre 2013).

Les censeurs ont pour mission principale de participer aux réunions du Comité stratégique et de développement et, en tant que de besoin, aux réunions du Conseil d'administration, pour y apporter les informations nécessaires, leur expertise et leur connaissance des différents métiers du Groupe. Ils ont voix consultative. En mai 2007, l'Assemblée générale des actionnaires, estimant opportun de laisser le Conseil juge du nombre des censeurs dont il souhaite s'entourer, a modifié en ce sens l'article 18 des statuts de Kering.

## 4. direction du groupe

La Direction du Groupe est composée du Comité exécutif du Groupe réuni autour de M. François-Henri Pinault, Président-Directeur Général, et de M. Jean-François Palus, Directeur Général délégué.

### Le Comité exécutif

Le Comité exécutif réunit régulièrement les dirigeants des principales marques du Groupe, ainsi que les principaux directeurs fonctionnels de Kering. Le Comité exécutif compte dix membres.

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

### Membres du Comité exécutif

- François-Henri Pinault (depuis mars 2005), Président-Directeur Général ;
- Jean-François Palus (depuis décembre 2005), Directeur Général délégué ;
- Alexis Babeau (depuis mars 2011), Directeur Général adjoint du Pôle Luxe ;
- Louise Beveridge (depuis mars 2011), Directeur de la Communication du Groupe ;
- Marco Bizzarri (depuis février 2012), Président-Directeur Général de Bottega Veneta ;
- Patrizio di Marco (depuis février 2012), Président-Directeur Général de Gucci ;
- Jean-Marc Duplaix (depuis février 2012), Directeur Financier du Groupe ;
- Belén Essioux-Trujillo (depuis mai 2012), Directrice des Ressources Humaines du Groupe ;
- Marie-Claire Daveu (depuis septembre 2012), Directrice du développement durable et des Affaires institutionnelles internationales du Groupe ;
- Björn Gulden (depuis juillet 2013), Directeur Général de PUMA.

### Réunions mensuelles de suivi de l'activité et des budgets

La Direction Générale de Kering et les Dirigeants des principales marques des Pôles se réunissent tous les mois, afin d'apprécier l'évolution de l'activité des Pôles. Cette appréciation s'appuie sur des éléments opérationnels et financiers.

### Comité déontologique

Composé du Directeur Général délégué et du Directeur juridique du Groupe, le Comité déontologique établit le calendrier des fenêtres négatives relatives aux interventions sur titres Kering, les listes d'initiés, les lettres d'information et de suivi concernant les règles en matière de délit d'initié, adressées aux cadres et dirigeants concernés du Groupe ainsi qu'aux initiés occasionnels et permanents, conformément au règlement général de l'Autorité des marchés financiers. Tout membre du Comité exécutif du Groupe est tenu de consulter le Comité déontologique avant toute intervention qu'il envisage sur les titres Kering ou instrument financier assimilé.

En application des dispositions de l'article 223-26 du règlement général de l'AMF, à la connaissance de la Société, il n'y a pas eu d'opérations réalisées par les personnes visées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier, sur les instruments financiers de Kering, au cours de l'exercice 2013 autres que l'opération suivante :

le 18 février 2013, M. François-Henri Pinault a exercé 50 000 options de souscription au prix d'exercice de 78,01 € et cédé 48 500 actions issues de ces levées d'options au prix de 164,50 € par action.

### Comité d'éthique

Le Comité éthique de Kering, a été mis en place en 2005. Ce dispositif est aujourd'hui complété de deux comités d'éthique régionaux : le Comité d'éthique Asie-Pacifique et le Comité d'éthique Amériques et d'une ligne d'appel (hotline) mondiale et accessible à tous les salariés du Groupe. Les comités d'éthiques sont composés de représentants des marques du Groupe et de collaborateurs de Kering. Leur nature régionale participe à la politique de délégation de responsabilité en vigueur au sein du Groupe qui permet d'avoir les réponses les plus adaptées aux interrogations. Leur fonctionnement en dernier ressort, et sous l'autorité du Comité éthique Groupe, auquel ils rapportent, garantit la cohérence de l'application des principes éthiques dans le Groupe.

## ***5. rapport du président du conseil d'administration***

### ***sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société***

En application de l'article L. 225-37, al. 6 du Code de commerce modifié par la loi n° 2008-649 du 3 juillet 2008, il est rendu compte ci-après des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société, en détaillant notamment celles de ces procédures qui sont relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière pour les comptes

consolidés et les comptes sociaux. La première partie de ce rapport a été présentée au Comité des nominations du 17 février 2014, sa seconde partie ayant fait l'objet d'une délibération du Comité d'audit de la Société le 18 janvier 2014.

L'intégralité de ce rapport a fait l'objet d'une approbation du Conseil d'administration lors de sa réunion du 20 février 2014 conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

### ***5.1. composition du conseil d'administration***

#### **5.1.1. Composition actuelle du Conseil**

Le Conseil est composé d'Administrateurs d'expérience large et diversifiée, notamment en matière de stratégie d'entreprise, finances, assurances, économie, distribution, industrie, comptabilité, gestion et contrôle de sociétés commerciales ou financières. La durée statutaire du mandat d'Administrateur est de quatre ans, renouvelable.

Afin d'éviter un renouvellement en bloc des membres du Conseil d'administration et de favoriser le renouvellement harmonieux des Administrateurs, l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 a adopté une modification de l'article 10 des statuts sociaux afin de mettre en place le renouvellement échelonné du Conseil d'administration.

Le Conseil est composé actuellement de onze Administrateurs :

Nom	Mandat	Âge	Adminis- trateur indépen- dant <sup>(1)</sup>	Participation à un comité					Début 1 <sup>er</sup> mandat	Fin du mandat en cours	Nationalité
				Audit	Rémuné- rations	Nomi- nations	Strat & Dev	Dev. Durable			
François-Henri Pinault	Président- Directeur Général	51					✓	✓	2005	2017	Française
Patricia Barbizet	Vice- Présidente	58		✓	✓	✓	✓	✓	2001	2017	Française
Jean-François Palus	Directeur Général délégué	52						✓	2009	2017	Française
Laurence Boone	Administratrice	44	✓		✓				2010	2014	Française
Yseulys Costes	Administratrice	41	✓	✓	✓		✓		2010	2014	Française
Luca Cordero di Montezemolo	Administrateur	66	✓ <sup>(2)</sup>			✓		✓	2001	2016	Italienne
Jean-Pierre Denis	Administrateur	53	✓	✓	✓				2008	2016	Française
Philippe Lagayette	Administrateur	70	✓		✓		✓		1999	2016	Française
Baudouin Prot	Administrateur	62				✓			1998	2017	Française
Caroline Puel	Administratrice	50							2010	2014	Française
Jochen Zeitz	Administrateur	50						✓	2012	2016	Allemande

(1) Au regard des critères du Code consolidé AFEP-MEDEF énoncés au paragraphe 1.7.2.5 ci-après.

(2) Administrateur indépendant jusqu'en décembre 2013.

Quatre censeurs nommés par le Conseil d'administration pour une durée de quatre ans en vertu de l'article 18 des statuts sociaux assistent, en tant que de besoin, aux réunions du Conseil avec voix consultative.

Le Conseil a créé cinq comités en charge de l'assister dans l'exécution de sa mission : le Comité d'audit, le Comité des rémunérations, le Comité des nominations, le Comité stratégique et de développement et le Comité de développement durable.

La liste détaillée des Administrateurs et des censeurs figure ci-avant dans le Document de Référence, en pages 120 à 127, et 134.

### 5.1.2. Évolution de la composition du Conseil

L'Assemblée générale mixte du 18 juin 2013 a renouvelé les mandats de Messieurs François-Henri Pinault, Jean-François Palus et Baudouin Prot et de Madame Patricia Barbizet pour la durée statutaire de 4 ans. Le mandat d'Administrateur de Monsieur Aditya Mittal a pris fin à l'issue de cette Assemblée.

Conformément aux dispositions de la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, modifiant notamment l'article L. 225-37 du Code de commerce, en vertu duquel le présent rapport est établi, il est précisé qu'il sera tenu compte du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil conformément à la loi. Il convient d'ores et déjà de noter que les femmes représentent 36 % des membres du Conseil d'administration dépassant ainsi la proportion minimum de 20 % devant être respectée lors de l'Assemblée générale devant être appelée à se réunir en 2014.

## 5.2. conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration

### 5.2.1. Règlement intérieur du Conseil

Le Conseil d'administration assume les missions et exerce les pouvoirs qui sont conférés par la loi et les statuts.

Il détermine et apprécie les orientations, objectifs et performances de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserves des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il est saisi de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration sont définies par la loi, les statuts de la Société, le règlement intérieur du Conseil et les travaux des comités spécialisés du Conseil d'administration. Pour chacun des comités, le Conseil a établi un règlement intérieur.

En conformité avec la loi et son règlement intérieur, le Conseil d'administration se réunit au moins quatre fois par an. Afin de permettre aux Administrateurs de préparer au mieux les sujets à examiner en séance, un dossier complet leur est préalablement adressé en temps utile, comprenant par thème abordé l'information nécessaire sur tous les sujets figurant à l'ordre du jour.

Rappelant les obligations réglementaires en la matière, le règlement intérieur, qui a été modifié pour tenir compte des nouvelles recommandations de l'Autorité des marchés financiers en matière de prévention des manquements d'initiés des dirigeants, fixe également les règles qui s'imposent aux Administrateurs quant aux restrictions d'intervention sur les titres de la Société, ou plus généralement du Groupe, en prévoyant l'établissement de « fenêtres négatives » :

- les Administrateurs doivent s'abstenir d'intervenir directement ou indirectement sur les titres et instruments financiers cotés de la Société et du Groupe pendant une période de 30 jours calendaires précédant chacune des publications périodiques relatives aux comptes consolidés annuels et semestriels et de 15 jours calendaires précédant chacune des publications trimestrielles relatives aux chiffres d'affaires consolidés et s'achevant à l'issue du jour de bourse suivant la diffusion du communiqué officiel correspondant. Ce devoir de neutralité et de confidentialité ne peut se substituer aux règles légales ou réglementaires relatives aux initiés que chaque Administrateur doit respecter au moment de sa décision d'intervention et quelle que soit la date de cette intervention en dehors de ces périodes ;
- les mêmes obligations s'appliquent à chaque Administrateur, pour autant qu'il ait connaissance d'une

information privilégiée, s'agissant de tout instrument financier coté sur un marché réglementé dont l'émetteur est en relation d'information privilégiée avec le Groupe. Le règlement intérieur impose en conséquence la déclaration des interventions sur ces titres.

Le Règlement intérieur fixe la fréquence et les conditions des réunions du Conseil et prévoit la possibilité d'y participer par des moyens de visioconférence et/ou téléconférence.

Il établit également le principe de l'évaluation régulière de son fonctionnement et fixe les modalités de répartition des jetons de présence.

Le Règlement intérieur impose aux Administrateurs un engagement d'informer le Président du Conseil d'administration de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, entre leurs devoirs à l'égard de la Société et leurs intérêts privés et/ou autres devoirs, et de ne pas prendre part au vote sur toute délibération les concernant directement ou indirectement.

Le Président du Conseil d'administration peut à tout moment demander aux Administrateurs une déclaration écrite attestant qu'ils ne se trouvent pas en situation de conflit d'intérêts.

Afin de renforcer les modalités de son fonctionnement et dans le souci d'une bonne gouvernance, le Règlement intérieur du Conseil d'administration énonce et formalise les règles régissant l'organisation et le mode de fonctionnement du Conseil ainsi que les missions de ses cinq comités spécialisés : le Comité d'audit, le Comité des rémunérations, le Comité des nominations et le Comité stratégique et de développement et le Comité de développement durable.

La Direction Générale peut en toutes circonstances être entendue au sein de ces comités.

### 5.2.2. Direction Générale

Le Conseil d'administration a décidé, après que l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2005 ait adopté les nouveaux statuts de Kering (alors PPR) instituant un mode de gouvernance par Conseil d'administration, d'opter pour l'unicité des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général, et a maintenu cette option en mai 2009. Ce choix s'est révélé être un facteur de gouvernance efficiente compte-tenu de l'organisation du groupe Kering : François-Henri Pinault est Président-Directeur Général de Kering, Société mère du Groupe. Il est d'une part lié à l'actionnaire de contrôle et d'autre part très impliqué dans la conduite des affaires du Groupe dont il a une connaissance et une expérience particulièrement approfondies. La Direction des Pôles Luxe et Sport & Lifestyle est respectivement confiée au Président-Directeur général et au Directeur Général délégué. Les Présidents-Directeurs Généraux des principales marques

(Gucci, Bottega Veneta et PUMA), ainsi que le Directeur Général adjoint du Pôle Luxe siègent au Comité exécutif et participent, sans voix délibératives, au Conseil d'administration en tant que censeurs. Ils permettent tous ainsi d'apporter, à l'occasion de celles des réunions du Conseil auxquelles ils sont convoqués, leur vision et les données concernant les pôles ou les marques du Groupe utiles à la bonne information des Administrateurs non exécutifs et plus généralement du Conseil.

Sur proposition du Président-Directeur Général, le Conseil d'administration du 22 février 2008 a nommé un Directeur Général délégué dont il a renouvelé le mandat le 18 juin 2013 et qui dispose des mêmes pouvoirs à l'égard des tiers que le Directeur Général. Le Directeur Général délégué a été nommé Administrateur par l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 pour un mandat de quatre années renouvelé le 18 juin 2013 pour la même durée.

Le Président-Directeur Général et le Directeur Général délégué participent donc tous deux à position égale aux travaux du Conseil d'administration composé à 45 % d'Administrateurs indépendants et dont le bon fonctionnement est assuré notamment par la fréquence de ses réunions, l'assiduité de ses membres et l'assistance de ses Comités spécialisés, ainsi qu'il est exposé ci-après.

### 5.2.3. Limitations apportées par le Conseil d'administration aux pouvoirs du Directeur Général et du Directeur Général délégué

Dans le cadre de la mission légale du Conseil d'administration de déterminer les orientations de l'activité de la Société et de veiller à leur mise en œuvre, et sans préjudice des dispositions légales relatives aux autorisations qui doivent être consenties par le Conseil (conventions réglementées, cautions avales et garanties, cessions de participations ou de biens immobiliers...), les statuts de la Société prévoient que certaines décisions du Directeur Général et du Directeur Général délégué, en raison de leur nature ou de leur caractère significatif, sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil d'administration :

- a) les questions et opérations affectant de façon substantielle la stratégie du Groupe, sa structure financière ou son périmètre d'activité ;
- b) sauf décision de l'Assemblée générale des actionnaires, les émissions de valeurs mobilières, quelle qu'en soit la nature, susceptibles d'entraîner une modification du capital social ;
- c) les opérations suivantes par la Société ou toute entité contrôlée par le Groupe dans la mesure où elles dépassent chacune un montant fixé annuellement par le Conseil (qui était de 500 millions d'euros en 2013) :
  - tout investissement ou désinvestissement, y compris prise ou cession ou échange de participations dans toutes entreprises existantes ou à créer,
  - tout achat ou cession d'immeuble de la Société.

Le Conseil d'administration est régulièrement saisi et examine avec attention toutes ces opérations.

### 5.2.4. Conformité à un Code de gouvernement d'entreprise

Le 22 octobre 2008, le Conseil d'administration a annoncé avoir pris connaissance et adopté comme cadre de référence à sa gouvernance d'entreprise les recommandations AFEP-MEDEF du 6 octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées et considéré que ces recommandations s'inscrivaient toutes dans la démarche de gouvernement d'entreprise déjà mise en œuvre par la Société.

Par conséquent, la Société se réfère dès lors au « Code de gouvernement d'entreprise des Sociétés cotées » résultant de la consolidation du rapport de l'AFEP et du MEDEF d'octobre 2003, de leurs recommandations de janvier 2007 et octobre 2008 précitées et de leur recommandation d'avril 2010 sur le renforcement de la présence des femmes dans les conseils et qui a été révisé en juin 2013 (« le Code révisé AFEP-MEDEF »), ce notamment pour l'élaboration du présent rapport. Le Code révisé AFEP-MEDEF est consultable sur le site internet du Medef à l'adresse suivante : <http://www.medef.fr>, rubrique « Gouvernement d'entreprise ».

Ont été identifiées deux dispositions du Code révisé AFEP-MEDEF qui n'ont pas été retenues :

#### Recommandations AFEP-MEDEF

Critères d'indépendance des administrateurs (section 9-4 du Code) – Parmi les critères à examiner afin de qualifier un administrateur d'indépendant figure le fait de ne pas être administrateur de l'entreprise depuis 12 ans.

#### Pratique Kering/Explications

Le Conseil d'administration a décidé de ne pas appliquer le critère d'indépendance limitant à douze ans le mandat d'administrateur concernant Philippe Lagayette.

Sur avis du Comité des Nominations le Conseil d'administration, a constaté que Monsieur Philippe Lagayette (administrateur depuis janvier 1999) a quitté toute responsabilité dans le domaine bancaire depuis début 2010. Il considère à l'unanimité que ses hautes compétences, ses autres fonctions hors du Groupe (dont celles d'administrateur de sociétés prestigieuses exigeant également une personnalité indépendante) et l'autorité morale reconnues témoignent qu'une telle ancienneté au sein du Conseil est d'une part un élément positif pour sa connaissance du Groupe, de son histoire et de ses activités et, d'autre part, traduit une contribution continue et éminente aux travaux de ce Conseil, critères qui, *in concreto* et ensemble, l'emportent sans aucun doute possible sur la présomption réfragable posée par le Code révisé AFEP-MEDEF. Cette conviction se trouve de surcroît renforcée s'agissant d'une personnalité exerçant chez Kering et en outre dans deux Conseils de sociétés cotées, des missions de présidence de comités spécialisés de ces conseils.

Composition du Comité des nominations (section 17.1 du Code) – Ce comité doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants.

Le Comité est composé de trois administrateurs : M<sup>me</sup> Patricia Barbizet, Président, M. Luca Cordero di Montezemolo, et M. Baudouin Prot.

La Société ne se conforme pas aux recommandations AFEP-MEDEF en matière de proportion de membres indépendants au sein du Comité des nominations. Une réflexion a été entamée sur le sujet de la composition des comités du Conseil et notamment celle du Comité des nominations dans le cadre de l'évolution de la composition du Conseil qui est proposée à l'Assemblée générale des actionnaires du 6 mai 2014.

### 5.2.5. Indépendance des Administrateurs

Pour examiner la qualification d'indépendance d'un Administrateur et prévenir les éventuels risques de conflit d'intérêts, le Conseil a retenu les critères définis dans le Code révisé AFEP-MEDEF, qui sont les suivants :

- ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social de la Société, salarié ou Administrateur de sa Société mère ou d'une Société que celle-ci consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes;
- ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'Administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'Administrateur;

- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif de la Société ou de son Groupe, ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social;
- ne pas avoir été commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes;
- ne pas être Administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans.

Au regard de ces critères et après examen par le Comité des nominations du 17 février 2014, le Conseil d'administration a, au vu de la situation de chaque Administrateur, qualifié d'Administrateur indépendant, sans préjuger de l'indépendance des autres Administrateurs : Mesdames Laurence Boone et Yseulys Costes et Messieurs Jean-Pierre Denis et Philippe Lagayette.

Pour ce qui concerne M. Luca Cordero di Montezemolo, le Conseil a constaté qu'il a franchi en décembre 2013 le 12<sup>e</sup> anniversaire de ses activités d'Administrateur de Kering et que tout en ayant vérifié les critères de son indépendance personnelle, reconnaît qu'il ne peut néanmoins bénéficier des mêmes circonstances que celles déterminant la qualification de M. Philippe Lagayette pour être considéré comme indépendant au sens des critères du Code révisé AFEP-MEDEF.

S'agissant de M. Baudouin Prot, le Conseil a pris note que si le groupe Kering entretient des relations, à des conditions courantes et normales, avec le groupe BNP Paribas, celui-ci a déclaré que ses activités en faveur du groupe Kering ne le plaçaient pas en situation de conflit d'intérêt à l'égard de Kering.

S'agissant de M<sup>me</sup> Caroline Puel, le Comité a pris note que si le groupe Kering entretient des relations dans des conditions courantes avec certains journalistes du Point, celle-ci a déclaré que la nature de ses activités professionnelles ne la plaçait pas en situation de conflit d'intérêt à l'égard de Kering. Ainsi, quatre Administrateurs, sur les onze que compte le Conseil, sont qualifiés d'Administrateurs indépendants, observation étant faite que, dans les sociétés ayant un actionnaire de contrôle - ce qui est le cas de Kering - le Code révisé AFEP-MEDEF recommande le respect de la règle « d'au moins un tiers ».

### 5.2.6. Activité du Conseil et de ses Comités spécialisés

#### Activité du Conseil d'administration en 2013 et jusqu'au 20 février 2014

##### Activité du Conseil d'administration en 2013

Au cours de l'année 2013, le Conseil s'est réuni à onze reprises avec un taux moyen de participation de 89,0 % et a toujours été présidé par le Président du Conseil.

Dates	Administrateurs présents (taux de participation)
18 janvier	10/12 (83,3 %)
14 février	11/12 (91,7 %)
19 mars	10/12 (83,3 %)
17 avril	10/12 (83,3 %)
18 juin (avant l'Assemblée générale mixte)	10/12 (83,3 %)
18 juin (après l'Assemblée générale mixte)	10/11 (90,9 %)
25 juillet	9/11 (81,8 %)
24 octobre	11/11 (100 %)
13 novembre	11/11 (100 %)
4 décembre	9/11 (81,8 %)
20 décembre	11/11 (100 %)

Le Conseil d'administration a principalement consacré ses travaux à l'examen des comptes annuels et semestriels, à l'examen de l'activité du Groupe et aux questions stratégiques.

Lors de sa réunion du 18 janvier 2013, le Conseil a examiné les travaux du Comité d'audit sur les points d'attention en

vue de la clôture des comptes 2012, sur l'activité de l'Audit interne dans le Groupe et lui ont été présentés l'activité de l'exercice 2012 et la situation actuelle de la marque PUMA. Il a procédé à l'attribution et à la répartition des jetons de présence 2012 suivant les modalités de son règlement intérieur.

Le 14 février 2013, après examen par le Comité d'audit réuni l'avant-veille, le Conseil d'administration a arrêté les comptes annuels et rapports de l'exercice 2012 en vue de l'Assemblée générale. Il a adopté le projet de Rapport de gestion du Conseil à l'Assemblée générale des actionnaires et approuvé le Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques.

Le 19 mars 2013, le Conseil s'est réuni pour délibérer sur le budget 2013 du Groupe. Il lui a été présenté les travaux du Comité des rémunérations sur le projet de politique 2013 en matière de rémunération à long terme des dirigeants du Groupe et a fixé, sur recommandation du même Comité, les éléments de détermination de la rémunération variable au titre de l'exercice 2013 du Président-Directeur Général et du Directeur Général délégué.

Le Conseil s'est réuni le 17 avril 2013 pour délibérer sur l'attribution d'actions Groupe Fnac aux actionnaires de Kering et la cotation de ces actions sur Euronext Paris. À la suite de ses délibérations, le Conseil a convoqué l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 18 juin 2013.

Le 18 juin 2013, le Conseil s'est réuni préalablement à la tenue de l'Assemblée générale le même jour. Il a décidé, sur recommandations du Comité des rémunérations, l'attribution d'une rémunération de performance à long terme au Président Directeur Général et au Directeur Général délégué au titre de leur performance pour l'exercice 2012. Le plan décidé pour les deux dirigeants mandataires sociaux est fondé sur des instruments monétaires synthétiques (et non plus des actions de performance) dont la valeur initiale est indexée sur la progression relative du cours de l'action Kering par rapport à un panier de 9 valeurs du Luxe et du Sport & Lifestyle. Ces attributions ont été soumises par le Conseil à une condition de performance supplémentaire et une obligation d'acquisition d'actions à la fin de la période d'acquisition dans le cadre de l'application des recommandations AFEP-MEDEF. A été présentée enfin au Conseil l'acquisition du contrôle majoritaire de Pomellato SpA.

À l'issue de l'Assemblée générale du 18 juin 2013, le Conseil s'est réuni dans sa nouvelle composition afin de renouveler les mandats du Président-Directeur Général, de la Vice-Présidente du Conseil, du Directeur Général délégué et du Président d'Honneur et de procéder à la nomination des censeurs. Il a reconduit les rémunérations du Président-Directeur Général et du Directeur Général délégué décidées par le Conseil du 19 mars 2013 en actant que la rémunération globale (hors jetons de présence) correspondant à des fonctions différenciées serait versée au Directeur Général délégué pour moitié par une filiale néerlandaise du Groupe et pour l'autre moitié par une filiale

britannique dans le cadre de la mise en place avec ces deux sociétés respectivement à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2013 d'un *Employment agreement* et d'un *Service agreement*. Il a autorisé une allocation annuelle de résidence à Londres de 900 000 livres sterling au Directeur Général délégué, outre une voiture de fonction, et les couvertures sociales et assurance. Le Conseil a ensuite fixé à 500 millions d'euros le montant de l'autorisation au Directeur Général avec faculté de délégation d'effectuer certaines opérations notamment celles mentionnées à l'article 15-II des statuts sociaux et a approuvé la mise en œuvre du plan de rachat d'actions autorisée par l'Assemblée générale du même jour.

Le 25 juillet 2013, il a examiné les travaux du Comité d'audit qui s'était réuni l'avant-veille, entendu les Commissaires aux comptes, s'est fait présenter un compte rendu de l'activité du premier semestre 2013 et arrêté les comptes et rapports semestriels. Le Conseil s'est fait rendre compte des conclusions de son auto-évaluation menée à l'aide d'un cabinet extérieur et a discuté des suggestions d'amélioration évoqués ci-après.

Lors de sa réunion du 24 octobre 2013, le Conseil s'est fait rendre compte de l'activité du Groupe et ses sujets stratégiques y ont été l'objet principal de ses échanges. Il a nommé un nouveau censeur en la personne de M. Björn Gulden, Directeur Général de PUMA.

La réunion du 13 novembre 2013 a été consacrée à l'examen des offres reçues alors pour la reprise de La Redoute. À l'issue de cette réunion, il a fait part dans un communiqué de son souhait de poursuivre l'étude des options envisageables et a rappelé par ailleurs que les charges exceptionnelles annoncées par PUMA le 8 novembre 2013 seraient de nature à affecter le résultat net part du Groupe de Kering.

Le Conseil s'est réuni à nouveau le 4 décembre 2013 pour examiner les quatre offres reçues pour la reprise de La Redoute et de Relais Colis. Ses délibérations ont conduit la Direction Générale de Kering à prendre la décision d'entrer en négociation exclusive avec Nathalie Balla, Présidente-Directrice générale de La Redoute, et Eric Courteille, Secrétaire général de Redcats, qui ont présenté un projet de reprise pour La Redoute et Relais Colis, soutenu par une équipe de managers de ces entreprises.

Enfin, le 20 décembre 2013, le Conseil a décidé le paiement d'un acompte sur dividende au titre de l'exercice 2013 à compter du 24 janvier 2014.

#### *Activité du Conseil d'administration en 2014, jusqu'au 20 février*

Entre le 1<sup>er</sup> janvier 2014 et le 20 février 2014, le Conseil d'administration s'est réuni deux fois.

Lors de sa réunion du 16 janvier 2014, le Conseil a examiné les travaux du Comité d'audit sur les points d'attention en vue de la clôture des comptes 2013, sur l'activité de l'Audit interne dans le Groupe et lui ont été présentés l'activité de l'exercice 2013. Il a procédé à l'attribution et à la répartition des jetons de présence 2013 suivant les modalités de son règlement intérieur.

Le 20 février 2014, le Conseil d'administration s'est réuni pour arrêter les comptes annuels et rapports de l'exercice 2013 en vue de l'Assemblée générale des actionnaires ainsi qu'approuver le présent rapport.

#### **Évaluation du Conseil d'administration**

Conformément à son règlement intérieur depuis 2004, le Conseil d'administration procède annuellement à son évaluation. Tous les trois ans au moins, le Conseil fait réaliser une évaluation de sa composition et de son activité par un membre indépendant ou tiers expert qu'il désigne et qui lui fait rapport. La dernière évaluation a été réalisée par un cabinet spécialisé dont les résultats ont été présentés lors du Conseil réuni le 25 juillet 2013.

Cette évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration a été conduite par le cabinet extérieur en février et mars 2013, au travers d'entretiens individuels avec chacun des membres du Conseil.

D'un point de vue général, le fonctionnement du Conseil d'administration apparaît satisfaisant, avec une véritable contribution des Comités d'Audit, des Nominations et des Rémunérations dont le travail effectué donne entière satisfaction.

L'ensemble des Administrateurs estime que le Conseil utilise de façon satisfaisante les compétences de chacun.

Les Administrateurs expriment unanimement leur entière confiance vis-à-vis de la Direction Générale.

Il est suggéré de renforcer la dimension internationale et la séniorité du Conseil, afin d'intégrer des nouvelles compétences notamment sectorielles en lien avec la nouvelle configuration du Groupe et de mieux refléter les générations.

Les réunions du Conseil d'administration sont jugées franches et ouvertes et les Administrateurs peuvent débattre librement dans une atmosphère conviviale et de bonne entente. Certains Administrateurs soulignent toutefois la prééminence des sujets financiers et souhaiteraient parfois évoquer plus longuement les sujets stratégiques avec une plus grande implication du Conseil dans ce domaine.

Les Administrateurs souhaiteraient par ailleurs échanger davantage sur l'organisation et les plans de succession des dirigeants et des personnes clés du Groupe.

En outre, certains Administrateurs apprécieraient de disposer davantage de moments au cours des réunions du Conseil durant lesquels ils seraient seuls avec la Direction Générale.

#### **Comité d'audit**

Constitué en décembre 2002, le Comité d'audit a pour mission principale, dans la limite des fonctions du Conseil d'administration, d'examiner les comptes annuels et semestriels, de s'assurer de la pertinence, de la permanence et de la fiabilité des méthodes comptables en vigueur dans l'entreprise et les principales filiales, et de s'assurer de la mise en œuvre des procédures de contrôle

interne et de la gestion des risques dans le Groupe, de connaître les politiques mises en œuvre dans le Groupe en matière de développement durable et respect de l'environnement, d'entendre et questionner les Commissaires aux comptes. Sont portées à la connaissance du Comité les principales problématiques identifiées par la Direction de l'Audit interne du groupe Kering.

Il fait régulièrement rapport et formule tous avis ou recommandations au Conseil dans les domaines de sa compétence. Les réunions du Comité donnent lieu à compte rendu écrit et approuvé.

Le Comité peut recourir à des experts extérieurs à la Société et entendre toute personne.

Il examine chaque année les honoraires des Commissaires aux comptes de la Société et apprécie les conditions de leur indépendance. Le Comité d'audit a également pour mission d'examiner les candidatures des Commissaires aux comptes.

Le Comité d'audit de Kering est composé de trois Administrateurs : M. Jean-Pierre Denis, Président du Comité, Administrateur indépendant, M<sup>me</sup> Patricia Barbizet, et M<sup>me</sup> Yseulys Costes, Administratrice indépendante.

Les membres du Comité d'audit ont tous une compétence reconnue en matière financière ou comptable, alliant leurs expertises dans le domaine de la Direction Générale et opérationnelle d'établissements bancaires et d'entreprises comme le confirment leurs parcours professionnels (voir pages 121 et 124 du Document de Référence).

Conformément au Code consolidé AFEP-MEDEF, les deux tiers des membres du Comité sont Administrateurs indépendants.

#### *Activité du Comité d'audit en 2013 et en 2014 jusqu'au 20 février*

En 2013, le Comité s'est réuni à quatre reprises, avec un taux de présence de 100 %.

Au cours de l'exercice 2013, le Directeur Financier Groupe, et le Directeur de l'Audit interne Groupe, ont été régulièrement invités à présenter leurs travaux et à répondre aux questions du Comité lors de ses séances.

Le 15 janvier 2013, il s'est fait rendre compte des activités d'Audit interne dans le Groupe (missions d'audit et suivi des plans d'action) en 2012 par le Directeur de l'Audit interne, a examiné les options comptables pour les comptes annuels puis l'étendue de la mission des Commissaires aux comptes ainsi que leur indépendance et leur programme général des travaux d'audit pour, à la suite, faire ses recommandations au Conseil d'administration.

Le 12 février 2013, il s'est réuni avant la réunion du Conseil d'arrêté des comptes, thème auquel il a consacré l'essentiel de ses travaux et entendu les Commissaires aux comptes, au sujet de leurs rapports sur les comptes. Il a, par ailleurs, examiné les prestations effectuées par Artémis en 2012.

Le 7 juin 2013, les missions d'Audit interne du Groupe ont été présentées au Comité.

En vue de l'arrêté des comptes semestriels par le Conseil du 25 juillet 2013, le Comité s'est réuni l'avant-veille pour procéder à l'examen des comptes.

Depuis le début de l'année 2014, le Comité d'audit s'est réuni deux fois, en présence de tous ses membres.

Le 15 janvier 2014, il s'est fait rendre compte des activités d'Audit interne dans le Groupe en 2013 par le Directeur de l'Audit interne, a examiné les options comptables pour les comptes annuels puis l'étendue de la mission des Commissaires aux comptes ainsi que leur indépendance et leur programme général des travaux d'audit pour, à la suite, faire ses recommandations au Conseil d'administration. Un point sur le parcours boursier du titre lui a été présenté.

Le 18 février 2014, il s'est réuni avant la réunion du Conseil d'arrêté des comptes de l'exercice 2013, thème auquel il a consacré l'essentiel de ses travaux et entendu les Commissaires aux comptes, au sujet de leurs rapports sur les comptes. Il a, par ailleurs, examiné les prestations effectuées par Artémis en 2013 et a donné un avis favorable à la proposition de renouvellement des fonctions de Deloitte & Associés en tant que Commissaires aux comptes.

Le Comité a fait part au Conseil du 20 février 2014 de ses travaux et préconisations.

#### **Comité des rémunérations**

Le Comité des rémunérations a pour mission d'examiner et proposer au Conseil d'administration l'ensemble des éléments et conditions de rémunération du Président-Directeur Général et du Directeur Général délégué (exposé ci-avant au chapitre « Rémunération des Dirigeants mandataires sociaux »), la méthode de répartition des jetons de présence alloués au Conseil par l'Assemblée générale. Il examine et apprécie la politique de rémunération des cadres dirigeants, ainsi que les rémunérations et avantages perçus ou différés, options de souscription ou d'achat d'actions, attributions gratuites d'actions et/ou avantages assimilés y compris les avantages en matière de retraite et avantages de toute nature, au profit des membres du Comité exécutif du groupe Kering.

Le Comité des rémunérations est composé de cinq Administrateurs : M. Philippe Lagayette, Président du Comité, Administrateur indépendant, Mesdames Patricia Barbizet, Laurence Boone et Yseulys Costes et M. Jean-Pierre Denis, ces trois derniers étant Administrateurs indépendants. Ainsi, au regard des critères du Code révisé AFEP-MEDEF, les Administrateurs indépendants forment la majorité du Comité des rémunérations.

#### *Activité du Comité des rémunérations en 2013 et en 2014 jusqu'au 20 février*

En 2013, le Comité s'est réuni deux fois, avec un taux de présence de 100 %.

Il s'est réuni le 13 février 2013 sur le thème des rémunérations variables du Président-Directeur Général, du Directeur Général délégué et des membres du Comité exécutif au titre de l'exercice 2012 et des rémunérations fixes pour les exercices à venir.

Sa réunion au cours du mois de mars 2013 a été consacrée à la politique de rémunération à long terme au sein du Groupe, à la proposition d'évolution de cette politique notamment par la substitution des actions de performance pour les collaborateurs concernés du Groupe et les dirigeants mandataires sociaux par des unités monétaires dont la valeur est indexée sur la progression relative du cours de l'actions Kering par rapport à un panier de 9 valeurs des secteurs du Luxe et du Sport & Lifestyle. Le Comité a donné son avis sur la politique d'attribution proposée au Président-Directeur Général et au Directeur Général délégué en préconisant pour ces derniers une condition de performance supplémentaire et une obligation d'achat conformément aux recommandations du Code révisé AFEP-MEDEF. Il a également examiné les modalités de détermination de la rémunération variable au titre de l'exercice 2013 du Président-Directeur Général et du Directeur Général délégué.

En 2014, le Comité s'est réuni le 12 février en présence de quatre de ses membres pour notamment examiner les rémunérations variables au titre de l'exercice 2013 et les rémunérations fixes du Comité exécutif, du Président-Directeur Général et du Directeur Général délégué.

Le Comité des rémunérations a rendu compte au Conseil d'administration de ses travaux et de ses propositions.

### **Comité des nominations**

Créé en mars 2003, le Comité des nominations a pour mission d'examiner les propositions de nomination d'Administrateurs, ainsi que la situation de ceux-ci au regard des critères d'indépendance définis par le Conseil, cet examen devant être effectué préalablement à chaque nomination et pouvant l'être à tout moment que le Comité juge utile. Il formule, dans ces domaines, tous avis et recommandations au Conseil.

Le Comité est composé de trois Administrateurs : M<sup>me</sup> Patricia Barbizet, Présidente, M. Luca Cordero di Montezemolo, Administrateur indépendant (jusqu'en décembre 2013) et M. Baudouin Prot.

#### *Activité du Comité des nominations en 2013 et en 2014 jusqu'au 20 février*

En 2013, le Comité des nominations s'est réuni une fois en présence des deux tiers de ses membres.

Le 11 février 2013, le Comité s'est réuni pour délibérer sur le plan de succession des dirigeants du Groupe, l'appréciation de l'indépendance des Administrateurs, la composition du Conseil et de ses Comités.

Le 17 février 2014, le Comité s'est réuni en présence de tous ses membres pour délibérer sur le plan de succession des dirigeants du Groupe, l'appréciation de l'indépendance des Administrateurs, l'auto-évaluation et la composition

du Conseil et de ses Comités et a revu le projet du présent rapport pour sa partie relative au gouvernement d'entreprise.

Le Comité des nominations a rendu compte au Conseil d'administration de ses travaux et fait ses recommandations.

### **Comité stratégique et de développement**

Le Comité stratégique et de développement a pour mission, dans la limite des fonctions du Conseil d'administration, d'identifier, d'étudier et d'accompagner les initiatives de développement stratégique du groupe Kering.

Ce Comité est composé de quatre Administrateurs : M<sup>me</sup> Patricia Barbizet, Présidente du Comité, M. François- Henri Pinault, M<sup>me</sup> Yseulys Costes et M. Philippe Lagayette, tous deux Administrateurs indépendants.

#### *Activité du Comité stratégique et de développement en 2013 et en 2014 jusqu'au 20 février*

Le Comité s'est réuni le 15 mars 2013 en présence de tous ses membres pour étudier la rentabilité des capitaux propres du Groupe et les orientations stratégiques du Groupe et de ses marques.

Le Comité ne s'est pas réuni début 2014.

### **Comité de développement durable**

Le Comité de développement durable a pour mission, d'assister la Société et le Groupe dans la conception, la mise en œuvre et le suivi d'une bonne gouvernance d'entreprise en considération du souhait du Conseil et de la Direction Générale d'un niveau élevé de leur développement durable dans leur environnement économique, social et environnemental, de l'ambition éthique claire du Groupe et des principes et pratiques de responsabilité sociétale du Groupe et de ses dirigeants et collaborateurs.

Ce Comité est composé de cinq Administrateurs : M. Jochen Zeitz, Président du Comité, M. François-Henri Pinault, M<sup>me</sup> Patricia Barbizet, M. Jean-François Palus et M. Luca Cordero di Montezemolo, Administrateur indépendant (jusqu'en décembre 2013).

#### *Activité du Comité de développement durable en 2013 et en 2014 jusqu'au 20 février*

Le Comité s'est réuni pour la première fois le 19 mars 2013 pour approuver les termes de sa mission et délibérer sur la stratégie et les objectifs du Groupe en termes de développement durable et s'est fait présenter le rôle et l'organisation des différents acteurs assurant la gouvernance du développement durable au sein du Groupe.

Le Comité ne s'est pas réuni début 2014.

## **5.2.7. Participation des actionnaires**

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées générales dans les conditions prévues par la loi. Les modalités relatives à cette participation sont détaillées dans les dispositions de l'article 20 des statuts et font l'objet d'un rappel dans le Document de Référence en page 325.

### 5.2.8. Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Aucun élément autre que ceux tenant à la composition actuelle du capital (le groupe Artémis étant actionnaire majoritaire à hauteur de 40,9 % du capital et 57,5 % des droits de vote de Kering), au droit de vote double statutaire, au programme de rachat de ses propres actions et aux autorisations par l'Assemblée générale d'augmentation du capital, tels qu'ils sont expressément décrits dans le Document de référence, n'est susceptible d'avoir une incidence en cas d'offre publique, ou ne peut avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord entre actionnaires pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions ou à l'exercice des droits de vote.

### 5.2.9. Politique de rémunération des mandataires sociaux

#### *Jetons de présence versés aux membres du Conseil d'administration*

L'Assemblée générale détermine le montant global des jetons de présence alloués aux membres du Conseil d'administration.

Sur la base des recommandations du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration décide de la répartition des jetons de présence en fonction de la présence effective des membres aux réunions du Conseil et des Comités spécialisés qui se sont tenus au cours de l'exercice concerné.

Sur le montant global fixé par l'Assemblée générale, la règle suivie par le Conseil est d'allouer 114 000 euros à titre de part spéciale à la Vice-Présidente (45 000 euros) et aux Présidents des Comités d'audit, des rémunérations et des nominations respectivement (23 000 euros chacun), le solde étant divisé en deux parts potentiellement égales :

- a) une part fixe, attribuée avec coefficient 1 par appartenance au Conseil, majorée de 0,5 par Comité ;
- b) une part variable, attribuée avec coefficient 1 par présence à chaque réunion du Conseil et 0,5 à chaque participation à une réunion de Comité.

Au titre de l'année 2013, Kering a versé aux membres de son Conseil d'administration 801 102 euros à titre de jetons de présence.

#### *Autres rémunérations*

Les rémunérations et avantages accordées aux Dirigeants mandataires sociaux sont fonction principalement du niveau des responsabilités attachées à leur fonction, des résultats du Groupe et de l'atteinte d'objectifs visés. Ils tiennent également compte des rémunérations versées par les entreprises comparables en termes de taille, de secteur d'activités et d'implantation internationale.

La partie variable de la rémunération versée aux Dirigeants mandataires sociaux repose exclusivement sur l'atteinte d'objectifs financiers. Les critères financiers retenus par le Conseil d'administration pour l'exercice 2013 sont au nombre de deux et basés sur des indicateurs de performance du Groupe en termes de génération de cash-flow libre et de résultat opérationnel courant, chacun de ces éléments comptant pour moitié. La partie variable est égale, à objectifs atteints, à 120 % de la rémunération fixe du Président-Directeur Général et à 100 % de celle du Directeur Général délégué.

Aucun Dirigeant mandataire social de Kering ne bénéficie, en cas de départ, de dispositions lui accordant à cette occasion une indemnité spécifique.

Les rémunérations individuelles des mandataires sociaux de Kering sont détaillées en pages 128 à 133 du Document de Référence.

## 5.3. *procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société*

Cette partie du Rapport du Président du Conseil d'administration sur le système de gestion des risques et de contrôle interne existant au sein du Groupe, s'appuie sur le cadre de référence de l'AMF publié en juillet 2010. Ce dernier tient compte de l'évolution législative et réglementaire intervenue depuis sa première édition en 2007, dont la loi du 3 juillet 2008 et l'ordonnance du 8 décembre 2008 qui ont transposé en droit français la directive européenne 2006/46/CE et complété, par la même, la Loi de Sécurité Financière du 1<sup>er</sup> août 2003.

Le cadre de l'AMF s'inspire non seulement des dispositions législatives et réglementaires nationales et européennes précitées, mais également des bonnes pratiques et des référentiels internationaux de contrôle interne et de gestion des risques que sont notamment la norme ISO 31000 et le COSO II. Ce dernier référentiel a par ailleurs fait l'objet d'une lecture approfondie à l'occasion de la rédaction de la politique de gestion des risques définie dans le paragraphe « Les composantes de la gestion des risques ».

### 5.3.1. Périmètre et principes d'organisation

Kering est la société-mère du groupe Kering, dont les principales entités sont le Pôle Luxe et le Pôle Sport & Lifestyle. Le rapport qui suit s'attache à décrire le dispositif de contrôle interne dans le Groupe, notamment celui relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Le périmètre du Groupe couvert par le rapport s'étend à l'ensemble des filiales consolidées par intégration globale, c'est-à-dire les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce directement ou indirectement un contrôle exclusif.

En tant que holding, l'activité propre de Kering consiste à définir et mettre en œuvre sa stratégie, animer et gérer ses participations, stimuler le développement de ses Pôles, coordonner le financement de leurs activités, assurer des fonctions de support et de communication, définir et mettre en œuvre la politique de couverture d'assurances.

Le dispositif de contrôle interne suit l'organisation générale du Groupe. Il est à la fois :

- décentralisé au niveau des Pôles : l'animation et le pilotage du processus de contrôle interne sont de la responsabilité des Directions Générales des entités opérationnelles et juridiques ;
- unifié autour d'une méthodologie commune et d'un référentiel unique. La holding Kering en coordonne le déploiement à travers le Groupe, en s'appuyant notamment sur ses relais au sein de Kering APAC et de Kering Americas.

La partie consacrée aux procédures de contrôle interne traitera le Pôle Luxe. Concernant PUMA, cotée sur le marché allemand, celle-ci relève des obligations réglementaires en la matière applicables au contrôle interne et au *reporting* des risques, décrit dans le rapport annuel de cette société et qui peut être consulté en complément du présent rapport. Il convient de noter que les bonnes pratiques du groupe Kering en la matière sont reprises par le groupe PUMA. Le Comité d'audit de PUMA SE tient régulièrement informé le Comité d'audit de Kering.

### 5.3.2. Principes généraux de la gestion des risques

Suivant la définition de l'AMF, le risque représente la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ou sa réputation.

La gestion des risques comprend des thématiques bien plus larges que les seuls risques financiers : stratégiques, opérationnelles, de réputation ou de conformité. La gestion des risques est un levier de management qui contribue à :

- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la Société ;
- sécuriser la prise de décision et les processus de la Société pour favoriser l'atteinte des objectifs ;

- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la Société ;
- mobiliser les collaborateurs de la Société autour d'une vision commune des principaux risques.

### 5.3.3. Les composantes de la gestion des risques

Dans un souci permanent de sécuriser ses opérations et de faire progresser sa méthodologie d'identification et de traitement des risques, le Groupe a poursuivi en 2013 les évolutions de sa méthodologie initiées en 2011 et les moyens de son dispositif de gestion des risques. Ce dispositif de gestion des risques au sein du Groupe prévoit un cadre organisationnel, un processus de gestion des risques en trois étapes et un pilotage continu de ce dispositif.

#### 5.3.3.1. Un cadre organisationnel

Ce cadre organisationnel comprend :

- une organisation qui définit les rôles et responsabilités des acteurs, établit les procédures et les normes claires et cohérentes du dispositif ;
- une politique de gestion des risques qui formalise les objectifs du dispositif en cohérence avec la culture de la Société, le langage commun utilisé, la démarche d'identification, d'analyse et de traitement des risques ;
- un système d'information qui permet la diffusion interne d'informations relatives aux risques.

#### Comité des risques

Dans le cadre de sa politique de maîtrise des risques du Groupe et en conformité avec la gouvernance de Kering, la Direction Générale de Kering a ainsi instauré en 2011 un « Comité des risques du groupe Kering ». Ce Comité est composé du Directeur Général délégué, du Directeur juridique, du Directeur de l'Audit interne et du Directeur de la Sécurité. Il contribue, dans le contexte de complexification, d'internationalisation et de croissance des opérations et activités du Groupe, à identifier et gérer les risques stratégiques, opérationnels, de *reporting* ou de conformité, qui pourraient avoir un impact sur la bonne conduite des affaires du Groupe. Un règlement intérieur en précise les règles et modalités de fonctionnement.

Le Comité des risques s'intéresse au processus de validation et de suivi de la politique de gestion des risques du Groupe, au contrôle de l'actualité et de la pertinence de l'analyse des risques stratégiques, opérationnels, de *reporting* et de conformité, à la synthèse des analyses des risques généraux ou particuliers, à la validation et au suivi de l'implémentation des plans d'actions visant à mieux contrôler les risques identifiés.

Les travaux du Comité des risques peuvent être portés à la connaissance du Comité d'audit, lequel est informé de l'existence du règlement intérieur du Comité et a accès aux comptes-rendus de ses réunions.

## Risk manager

La fonction de *risk manager* a également été créée au sein de la Société afin d'animer ce dispositif renforcé de gestion des risques, de s'assurer de l'analyse par les Directions Générales des Pôles des principaux risques de leurs périmètres, et de transmettre aux membres du Comité des risques, avant chaque réunion, les informations et documents utiles à leurs travaux et délibérations.

## Politique de gestion des risques

Après avoir notamment examiné le référentiel COSO II, le Groupe a instauré une politique de gestion des risques diffusée auprès des départements d'Audit interne des Pôles. Ce document recense les méthodes utilisées par le Groupe à l'occasion de ses exercices bisannuels d'analyse des risques.

### 5.3.3.2. Un processus de gestion des risques comprenant trois étapes :

- identification des risques : cette étape permet de recenser et de centraliser les principaux risques. Un risque se caractérise par un événement, une ou plusieurs sources tant interne qu'externe, et une ou plusieurs conséquences. Au sein du Groupe, l'identification des risques s'inscrit dans une démarche continue et formalisée deux fois par an ;
- analyse des risques : cette étape consiste à examiner les conséquences potentielles des principaux risques (conséquences qui peuvent être notamment financières, humaines, juridiques, ou de réputation) et à apprécier leur possible occurrence ainsi que le niveau de maîtrise du risque. Cette démarche est également continue, et formalisée deux fois par an à l'occasion d'exercices de sessions de travail avec les principaux managers des Pôles ; la politique de gestion des risques détaille les critères et modalités de ces évaluations ;
- traitement du risque : à l'occasion de cette dernière étape, le(s) plan(s) d'action le(s) plus adapté(s) à la société est (sont) identifié(s).

Initié il y a plusieurs années, ce dispositif de cartographie des risques a été renforcé à compter de 2011 par la présentation faite au Comité des risques d'une cartographie consolidée des risques de chacun des Pôles. Cet exercice fait l'objet d'un suivi dans le temps.

En 2012, le Groupe a demandé aux marques d'inclure la gestion des risques dans leur processus de réalisation du budget.

En 2013, le Groupe a initié la gestion de ces exercices d'identification et d'analyse des risques sur un outil informatique dédié. Cet outil garantit une méthodologie commune aux Pôles et permet d'étendre le périmètre des managers inclus dans ces sessions de travail.

### 5.3.3.3. Pilotage du dispositif de gestion des risques

Le dispositif de gestion des risques fait l'objet d'une surveillance et d'une revue régulière : son suivi permet l'amélioration continue du dispositif. L'objectif est d'identifier et d'analyser les principaux risques, et de tirer des enseignements des risques survenus.

Le Comité des risques délibère au moins deux fois par an pour examiner les cartographies des risques dressées par la Direction Générale du Groupe et des Pôles, et suivre l'avancée des plans d'action dédiés.

Le Comité délibère annuellement sur son auto-évaluation.

Le Comité des risques s'est réuni à deux reprises en 2013. Ses travaux ont été portés à la connaissance du Comité d'audit.

### 5.3.4. Articulation entre la gestion des risques et le contrôle interne

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités du Groupe :

- le dispositif de gestion des risques vise à identifier et analyser les principaux risques. Les risques sont traités et font l'objet de plans d'action. Ces derniers peuvent prévoir une adaptation de l'organisation, la conduite de projets mais également prévoir la mise en place de contrôles. Ces contrôles à mettre en place relèvent du dispositif de contrôle interne et peuvent être revus à la lumière des cartographies des risques ;
- le dispositif de contrôle interne s'appuie sur le dispositif de gestion des risques pour identifier les principaux risques à maîtriser ;
- le plan d'audit s'appuie sur la cartographie des risques pour tester l'évaluation du niveau de contrôle des risques identifiés.

L'articulation et l'équilibre conjugué des deux dispositifs sont conditionnés par l'environnement de contrôle, qui constitue leur fondement commun, notamment : la culture du risque et du contrôle propres à la société et les valeurs éthiques du Groupe.

### 5.3.5. Principes généraux de contrôle interne

#### 5.3.5.1. Définition du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne en vigueur au sein du groupe Kering repose sur un ensemble de moyens, de politiques, de comportements, de procédures et d'actions adaptées, visant à s'assurer que les mesures nécessaires sont prises pour maîtriser :

- les activités, l'efficacité des opérations et l'utilisation efficiente des ressources ;

- les risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur le patrimoine ou la réalisation des objectifs de l'entreprise, qu'ils soient de nature stratégique, opérationnelle, financière ou de conformité.

Le contrôle interne se définit comme un processus conduit par la Direction Générale sous le contrôle du Conseil d'administration, mis en œuvre par les dirigeants et l'ensemble du personnel. Quels que soient sa qualité et ses degrés d'application, il ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs rentrant dans les catégories suivantes :

- la conformité aux lois et réglementations en vigueur ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ;
- le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la protection des actifs ;
- la fiabilité des informations financières et comptables.

### 5.3.5.2. Limites du contrôle interne

La probabilité d'atteindre ces objectifs est soumise aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne, et notamment :

- aux erreurs humaines commises ou aux dysfonctionnements survenus lors de la prise de décisions ou dans l'application de celles-ci ;
- aux cas de collusion délibérée entre plusieurs personnes qui permettent d'éluder le dispositif de contrôle en place ;
- ou au cas où la mise en place, voire le maintien d'un contrôle, serait plus onéreux que le risque qu'il est censé pallier.

Par ailleurs, dans la poursuite des objectifs précités, il va de soi que les entreprises sont confrontées à des événements et aléas qui sont indépendants de leur volonté (évolution imprévue des marchés, de la concurrence et de la situation géopolitique, erreur de prévision ou d'estimation des effets de ces évolutions sur l'organisation, etc.).

### 5.3.6. Composantes du contrôle interne

La qualité du dispositif de contrôle interne repose sur les composantes suivantes :

- l'environnement de contrôle fondé sur des règles de conduite et d'intégrité portées par la Direction et communiquées à tous les collaborateurs ;
- une organisation comportant une définition claire des responsabilités, disposant des ressources et des compétences adéquates ;
- un système de recensement, d'analyse et de gestion des principaux risques ;
- une surveillance permanente du dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement.

### 5.3.6.1. Environnement du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne du Groupe repose sur une organisation décentralisée comportant une définition claire des responsabilités au travers de la Charte Groupe. Il comprend des principes et des valeurs régissant le comportement et l'éthique de tous ses collaborateurs, présentés dans le Code de conduite des affaires. Il inclut également une Charte de contrôle interne. Il s'appuie enfin sur une gestion des ressources humaines garante de la compétence, de l'éthique et de l'implication de ses collaborateurs.

#### La Charte Groupe

Le groupe Kering s'est doté depuis plusieurs années d'une Charte Groupe, mise à jour en 2012, qui trace le cadre de la décentralisation de l'organisation et la responsabilité des dirigeants. En effet, la Charte définit, d'une part, les principes directeurs qui régissent les relations entre Kering et les Pôles, et, d'autre part, pour chaque domaine fonctionnel, les éléments relevant de la responsabilité déléguée des Pôles, ceux pour lesquels il est requis d'informer Kering dans les délais suffisants et ceux pour lesquels l'autorisation préalable de Kering est nécessaire.

#### Les principes et valeurs du Groupe

Les principes éthiques du groupe Kering sont énoncés dans le Code d'éthique, diffusé une première fois en 2005 puis rediffusé en 2009 et en 2013 à l'ensemble des collaborateurs du groupe Kering.

Cette troisième édition du Code d'éthique a été l'occasion de l'enrichir par l'inclusion de la Charte fournisseurs et par l'appropriation du principe de précaution, particulièrement en matière de protection de l'environnement. Cette nouvelle version présente également les évolutions en matière d'organisation de l'éthique dans le Groupe et les voies de recours possibles pour les collaborateurs qui suspecteraient un non-respect des engagements clés de Kering.

Le Code contient les engagements et les règles de conduite du Groupe envers ses principales parties prenantes :

- ses collaborateurs ;
- ses clients et les consommateurs ;
- ses partenaires commerciaux et ses concurrents ;
- l'environnement ;
- la société civile ;
- ses actionnaires et les marchés financiers.

Ce renforcement des dispositifs en faveur de la promotion et du respect de l'éthique au sein du Groupe se voit désormais complété par la mise en œuvre d'un programme de formation en ligne à l'éthique et au respect du Code pour tous les salariés du Groupe dans le monde. Articulé autour de cas pratiques qui ancrent l'éthique dans la réalité quotidienne de la vie professionnelle, ce programme sera renouvelé annuellement.

Parallèlement à la première diffusion du Code d'éthique en 2005, un Comité d'éthique groupe Kering a été mis en place. Ce dispositif est aujourd'hui complété de deux Comités d'éthique régionaux : le Comité d'éthique Asie-Pacifique (APAC) et le Comité d'éthique Amériques (Americas) et d'une ligne d'appel (hotline) mondiale et accessible à tous, dans les 12 langues de traduction du Code.

Les Comités d'éthique sont composés de représentants des marques du Groupe et de collaborateurs de Kering (Corporate, Kering APAC, Kering Americas). L'ensemble du dispositif est présidé par la Directrice du développement durable et des Affaires Institutionnelles Internationales de Kering.

Les Comités d'éthique remplissent trois missions :

- suivre la bonne diffusion et la bonne application du Code d'éthique et des principes qu'il défend ;
- répondre aux sollicitations de tout collaborateur du Groupe, qu'il s'agisse d'une simple demande de clarification ou question portant sur l'interprétation du Code et de son application, ou qu'il s'agisse d'une réclamation (saisine) adressée au Comité pour non-respect supposé de l'un des principes éthiques du Groupe ;
- être force de proposition pour faire évoluer la politique et les actions du Groupe en matière de développement durable.

Les évolutions apportées au Code et à l'organisation de l'éthique dans le Groupe sont décrites de manière détaillée au chapitre 3 « Développement durable » de ce rapport.

Les Pôles peuvent, par ailleurs, aménager des dispositifs supplémentaires qui leur sont propres, tels que des chartes cadeaux fournisseurs par exemple.

Par ailleurs, le Comité déontologique, composé du Directeur Général délégué et du Directeur Juridique, met en place les mesures préventives permettant de se prémunir contre tout délit d'initiés (calendrier des fenêtres négatives, liste des initiés permanents et occasionnels, lettres d'information, etc.).

### La Charte de contrôle interne

Le groupe Kering s'est doté en 2010 d'une Charte de contrôle interne diffusée à l'ensemble du Groupe. La Charte définit le contrôle interne et ses objectifs tels qu'ils sont évoqués par le cadre de l'AMF, tout en rappelant les limites de ce contrôle interne qui ne peut fournir en toutes circonstances une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la société. La Charte précise le rôle fédérateur de la Holding et la responsabilité de chaque Pôle dans la mise en place d'un dispositif de contrôle interne adapté aux caractéristiques de leurs activités.

La Charte définit le rôle de chacun des acteurs de ce contrôle interne ainsi que des organes de supervision et d'évaluation.

La Charte précise enfin les outils existants d'évaluation du contrôle interne et des risques que sont les exercices d'auto-évaluation du contrôle interne et de cartographie des risques majeurs.

### La politique de ressources humaines

La qualité des ressources humaines et la cohésion du management sont des facteurs clés de succès du Groupe. Kering s'assure ainsi que les différents Pôles mènent des politiques de ressources humaines adaptées à leur contexte et leurs enjeux, et répondant aux meilleurs des standards locaux. Le principe d'autonomie et de responsabilisation des Pôles est là encore appliqué, mais le Groupe est garant de la cohérence des politiques mises en place et de leur alignement par rapport aux valeurs Kering et aux actions définies en central.

Ainsi, en matière de politique sociale, les Pôles pratiquent des standards élevés de dialogue et de participation des salariés dans l'entreprise, tandis que le Groupe anime le dialogue social au niveau des institutions représentatives du Groupe, Comité de Groupe et Comité d'Entreprise Européen. En 2010, le Comité d'Entreprise Européen et la Direction du groupe Kering ont adopté une « Charte d'engagements sur la qualité de vie professionnelle et la prévention du stress au travail ». Kering a également mis en place une étude d'opinion des salariés bisannuelle qui concerne également les Pôles. Cette enquête a été à nouveau conduite en 2013. Le Groupe développe des programmes transversaux de formation, et passe en revue chaque année les ressources managériales dont disposent les Pôles. Kering s'assure ainsi de la bonne adéquation actuelle et à venir entre ces ressources managériales et les enjeux auxquels les Pôles sont confrontés. Le Groupe maintient enfin une politique active de veille sur le marché pour tous les postes clés dont le plan de succession en interne ne paraît pas suffisamment solide.

#### 5.3.6.2. Organisation et ressources

L'organisation du contrôle interne repose sur des acteurs tout le long de la chaîne de responsabilités, depuis la Direction Générale jusqu'à l'ensemble des collaborateurs, ainsi que des organes de supervision et d'évaluation que sont le Conseil d'administration, les Comités d'audit, les Directions d'Audit interne et des risques, et les Commissaires aux comptes.

#### Le Comité exécutif

Le Comité exécutif, organe de management exécutif, est constitué du Président-Directeur Général, du Directeur Général délégué, du Directeur Général Adjoint du Pôle Luxe, du Directeur Général de PUMA SE, des Présidents-Directeurs Généraux de Gucci et de Bottega Veneta, ainsi que des directeurs fonctionnels de Kering (Ressources Humaines, Finance, Développement Durable et des Affaires Institutionnelles Internationales, Communication).

Le Comité exécutif, qui se réunit de manière régulière et fréquente, et autant que nécessaire, en cohérence avec les orientations du Comité stratégique et de développement :

- élabore la stratégie opérationnelle du Groupe et en assure le pilotage;
- définit les priorités au travers d'objectifs assignés aux Pôles et les grands projets fonctionnels;
- développe les synergies entre les Pôles;
- propose des acquisitions, des cessions au Conseil d'administration;
- s'assure de la mise en œuvre des politiques et des projets définis dans le cadre de Kering Sustainability.

La stratégie et les objectifs du groupe Kering sont discutés annuellement à travers les plans à moyen terme et les budgets des unités opérationnelles des Pôles.

### Les Directions Générales

Les Directions Générales sont chargées de définir, d'animer et de surveiller le dispositif de contrôle interne du Groupe. Elles veillent en outre à l'engagement des actions correctives nécessaires. L'implication des Directions Générales est un point majeur du dispositif de contrôle interne, compte tenu de l'organisation du groupe Kering.

La surveillance du dispositif donne lieu à un rapport annuel sur le contrôle interne établi par le Directeur Général de PUMA.

### Le Management et les collaborateurs

Le Management est l'acteur opérationnel du contrôle interne sur lequel il s'appuie pour exercer sa mission et atteindre ses objectifs; à ce titre, il met en œuvre les opérations de contrôle interne associées à son domaine de responsabilité et est garant d'un dispositif de contrôle interne adapté.

Les collaborateurs doivent avoir la connaissance et l'information nécessaires pour établir, faire fonctionner et surveiller le dispositif de contrôle interne, au regard des objectifs qui leur ont été assignés. Dans leurs activités quotidiennes, ils doivent respecter les principes et règles de contrôle et peuvent être source d'amélioration et de détection des dysfonctionnements.

Les organes de supervision et d'évaluation sont :

#### Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration contribue par la compétence de ses membres à l'environnement général de contrôle. Le Conseil est régulièrement tenu informé des méthodologies de contrôle interne et de gestion des risques majeurs dont il rend compte dans son rapport d'activité.

#### Les Comités d'audit

Le Comité d'audit de Kering, composé de trois membres, dont deux indépendants, du Conseil d'administration, a pour compétence, sous la responsabilité du Conseil d'administration et en lui en faisant régulièrement rapport, de s'assurer du suivi :

- du processus d'élaboration de l'information financière;
- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques;
- du contrôle légal des comptes annuels et, le cas échéant, des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes;
- de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Le Comité d'audit de Kering entreprend également les actions suivantes :

- il s'assure que le Groupe est doté de services d'Audit interne structurés et adaptés, de manière à identifier, détecter et prévenir les risques, anomalies ou irrégularités dans la gestion des affaires du Groupe;
- il apprécie la pertinence et la qualité des méthodes et procédures utilisées;
- il prend connaissance des rapports d'Audit interne, ainsi que des recommandations émises;
- il approuve le plan annuel d'Audit interne;
- il prend connaissance des travaux réalisés par le Comité des risques et a accès aux comptes rendus de ses réunions.

Le Comité d'audit de Kering se réunit au minimum quatre fois par an. De la même façon, un Comité d'audit existe au sein du Pôle Luxe et de PUMA, dont le fonctionnement et les actions sont identiques à celui de Kering; les Comités d'audit du Pôle Luxe et de PUMA se réunissent avant la réunion du Comité d'audit de Kering.

#### Les Directions d'Audit interne et de gestion des risques

La Direction de l'Audit interne du groupe Kering et celle de PUMA, dont l'existence est rendue nécessaire par les réglementations sur les sociétés cotées en Allemagne, travaillent conjointement pour assurer aux services d'audit une couverture exhaustive du périmètre du Groupe.

Elles concourent, au travers de leurs missions, à l'évaluation du dispositif de contrôle interne; elles formulent des recommandations afin d'en améliorer son fonctionnement. Les Directions de l'Audit interne et de gestion des risques sont également en charge de l'animation et de la coordination de la gestion des risques, à travers notamment l'exercice de cartographie des risques, et du suivi des plans d'actions. Les Directeurs de l'Audit interne rendent compte à la Direction Générale et au Comité d'audit des principaux résultats de leurs évaluations.

La Direction de l'Audit interne Groupe, située au niveau de Kering et rattachée à la Présidence, coordonne, harmonise et optimise les méthodes et outils de travail. Elle apporte en outre ses services (veille réglementaire, expertise, ressources éventuelles, etc.) et mène des missions d'audit transversales et opérationnelles selon les thèmes identifiés.

La Direction de l'Audit interne Groupe assure l'administration centrale et l'analyse du contrôle interne en application de la Loi de Sécurité Financière et du cadre de référence de l'AMF, développés dans le paragraphe ci-dessous intitulé « Surveillance du dispositif ».

La Direction de l'Audit interne Groupe réalise également une veille active sur les meilleures pratiques en matière de contrôle interne.

Les Directions de l'Audit interne vérifient les procédures de contrôle mises en place par les autres Directions et mènent des audits opérationnels et financiers dans leur périmètre. Au cours de l'année 2013, l'ensemble des services d'Audit interne ont réalisé une soixantaine de missions d'audit, parmi lesquelles des missions spéciales.

Les plans d'audit sont établis par les Directions de l'Audit interne en s'appuyant notamment sur le référentiel de processus du Groupe et sur les risques majeurs identifiés au sein des marques. Ils tiennent compte des demandes spécifiques des Directions Générales et des autres Directions opérationnelles. Ces projets font l'objet d'échanges avec les principaux responsables. Les plans d'audit ainsi établis sont examinés et validés par les Comités d'audit.

Les principales problématiques identifiées par les Directions de l'Audit interne ont été portées à la connaissance des Comités d'audit. Les Comités d'audit ont ainsi pu prendre connaissance des problématiques relevées et des plans d'actions mis en place par les entités concernées.

Au-delà de ces missions, l'ensemble des ressources d'Audit interne dans le groupe Kering a vocation à promouvoir le contrôle interne sur tous les processus et activités de l'entreprise, qu'ils soient de nature opérationnelle ou financière, qu'ils concernent les magasins, les entrepôts ou les sièges, les activités de distribution ou de fabrication.

Fin 2013, l'effectif d'Audit interne dans le groupe Kering était composé de dix-sept collaborateurs; il était de vingt-et-un en 2012 (incluant les auditeurs internes de la Fnac et de Redcats). Leur mode de fonctionnement est décrit dans la Charte d'audit à laquelle ils se réfèrent. De manière générale, la Charte d'audit précise que :

- à l'issue de chaque mission, les constats et recommandations sont présentés aux responsables du ou des domaines audités;
- les accords ou désaccords des audités sur les recommandations proposées sont inclus dans le rapport final qui précise le plan d'action éventuel, les responsabilités et les délais de mise en œuvre;

- la mise en place des recommandations relève de la responsabilité des opérationnels concernés;
- la vérification de leur mise en place est du ressort de l'Audit interne.

L'activité d'Audit interne est réalisée en cohérence avec les Comités d'audit et les résultats des travaux menés par les Commissaires aux comptes.

Les Directions de l'Audit interne présentent l'état d'avancement de leur plan d'audit ainsi que le suivi de leurs plans d'action au moins deux fois par an à leur Comité d'audit.

En 2013, la Direction de l'Audit interne Kering a publié ses documents fondamentaux qui établissent la méthodologie commune aux Pôles : (i) le manuel d'audit et (ii) les approches d'audit (deux documents). Le développement des deux approches d'audit répond aux particularités de chaque Pôle.

### Les Commissaires aux comptes

Ils prennent connaissance des dispositifs de contrôle interne pour les besoins de certification des comptes, en identifient les forces et faiblesses, en évaluent le risque d'anomalie significative et formulent, le cas échéant, des recommandations. En aucun cas, ils ne se substituent à la société dans la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne.

Les Commissaires aux comptes ont pour fonction de certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes sociaux et des comptes consolidés du Groupe sur une base annuelle et de délivrer un rapport d'examen limité sur les états consolidés semestriels du Groupe.

Les missions d'audit sont réparties entre deux auditeurs statutaires : Deloitte et KPMG.

Les principaux points couverts par les auditeurs sont les suivants :

- identification des zones de risques et réalisation de tests par sondage permettant de valider la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes au regard de leur seuil de matérialité social ou consolidé;
- validation des principaux traitements et options comptables tout au long de l'année, en coordination avec le management des Pôles et de Kering;
- application des normes comptables définies par Kering pour les Pôles;
- rédaction d'un rapport d'audit pour chacun des Pôles, consolidés en vue de la certification des comptes consolidés de Kering, comprenant les observations éventuelles en matière de contrôle interne;
- présentation d'une synthèse générale pour le groupe Kering présentée au Management et au Comité d'audit de Kering;
- préparation des rapports de commissariat aux comptes à l'attention des actionnaires de Kering. Ces rapports figurent dans le Document de Référence en pages 113, 153, 282, 303 et 305.

### 5.3.6.3. Gestion des risques

Le dispositif de gestion des risques est détaillé dans le chapitre « Gestion des risques » ci-après en pages 187 à 194.

### 5.3.6.4. Surveillance du dispositif

La surveillance permanente du dispositif de contrôle interne et l'examen régulier de son fonctionnement sont l'objet de trois types de travaux : ceux effectués par l'Audit interne, les remarques formulées par les Commissaires aux comptes et les exercices annuels d'auto-évaluation.

Au sein de chacun des Pôles, et pour chaque processus identifié, il est demandé aux responsables en charge, d'apprécier le niveau de contrôle interne au travers de contrôles clés pour le bon exercice de leurs activités, afin d'en identifier les faiblesses et engager les actions correctives.

L'auto-évaluation ne se réduit pas à un outil de *reporting* à destination des Directions de l'Audit interne ou des Comités d'audit, c'est également un dispositif permettant à la Direction Générale de chaque Pôle d'obtenir une assurance raisonnable de la robustesse du dispositif de contrôle interne. Elle permet d'en renforcer le niveau au moyen de plans d'action opérationnels.

L'approche d'analyse du contrôle interne repose sur les principes suivants :

- une auto-évaluation, au moyen de questionnaires, auprès d'opérationnels clés dans chacun des Pôles, suivant la segmentation des activités en processus clés. Le travail de refonte des questionnaires d'auto-évaluation initié en 2011 a été poursuivi en 2012 afin de rendre ces questionnaires plus efficaces et plus adaptés aux opérations; en 2013, le périmètre de la campagne d'autoévaluation du contrôle interne a été significativement augmenté pour couvrir près de 89 % des activités identifiées des Pôles et de Kering;
- ces questionnaires servent d'indication complémentaire pour les opérationnels dans leur appréciation de la qualité des procédures de contrôle interne qu'ils ont en charge. Ils permettent d'homogénéiser le niveau de contrôle interne dans l'ensemble du Groupe et de faire bénéficier toutes les activités des meilleures pratiques, notamment au sein des sociétés nouvellement acquises. Ils permettent de lancer des plans d'action d'amélioration sur la base des résultats de ces auto-évaluations;
- le questionnaire relatif au processus finance, comptabilité et gestion est administré chaque année. Il tient compte du cadre de référence de l'AMF et plus particulièrement de son guide d'application. Ce questionnaire comprend une cinquantaine de questions relatives aux contrôles clés obligatoires pour le Groupe. Ce questionnaire est administré auprès des filiales les plus significatives des Pôles Luxe et Sport & Lifestyle. Quant aux autres processus, en raison de la mise en place d'un outil informatique dédié, le nombre de processus couverts a significativement augmenté en 2013, ainsi que le périmètre des filiales intégrées dans les campagnes d'auto-évaluation de chacun de ces processus.

L'auto-évaluation du contrôle interne est dorénavant annuelle, et ce, non seulement pour le processus Finance, mais l'ensemble des processus.

En 2013, la Direction de l'Audit interne Groupe a débuté l'extension de sa méthodologie d'auto-évaluation du contrôle interne aux magasins détenus en propre de l'ensemble des marques du Pôle Luxe. Ces auto-évaluations trimestrielles permettent au management des réseaux de vente d'obtenir une évaluation de l'efficacité de leur contrôle interne. C'est également un outil pédagogique permettant aux managers des magasins de satisfaire à leurs obligations en matière de contrôle interne.

Cette approche a été présentée et approuvée par le Comité d'audit de Kering.

### 5.3.7. Descriptif des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration de l'information comptable et financière

#### *L'organisation de la fonction comptable et de gestion*

L'élaboration de l'information financière et comptable est assurée par la Direction Financière. Au niveau de Kering, celle-ci supervise la Direction du Contrôle Financier, la Direction des Financements et de la Trésorerie, la Direction des Assurances, la Direction Fiscale ainsi que la Direction de la Communication Financière.

La production et l'analyse de l'information financière s'appuient sur un ensemble de procédures de gestion financière telles que :

- les plans à moyen terme, qui mesurent les conséquences des orientations stratégiques sur les grands équilibres financiers et de gestion du Groupe. Ils servent également de base à l'appréciation annuelle par le Groupe des valeurs d'utilité des actifs relatifs aux différentes unités génératrices de trésorerie;
- les budgets, qui se construisent sur la base d'échanges entre les Directions opérationnelles et la Direction Générale du Groupe en deux étapes : un budget explicatif notamment les grands équilibres financiers et les plans d'action opérationnels est établi au quatrième trimestre de l'exercice et définitivement entériné au premier trimestre de l'exercice suivant en tenant compte, le cas échéant, des événements intercalaires survenus;
- le *reporting* qui a lieu tous les mois, assure le suivi tout au long de l'exercice des performances des Pôles Luxe et Sport & Lifestyle, au travers d'indicateurs spécifiques dont la cohérence et la fiabilité sont revues par la Direction du Contrôle Financier. Cette Direction veille également à la cohérence des traitements comptables appliqués par les Pôles avec les règles du Groupe et effectue, en collaboration avec les contrôleurs financiers des Pôles, une revue analytique par comparaison avec le budget et l'année précédente;
- la Direction Générale de Kering et les dirigeants des Pôles du Groupe se réunissent chaque mois afin d'apprécier

l'évolution de leurs activités, sur la base d'éléments financiers et opérationnels communiqués par chacun d'entre eux ;

- le Groupe s'assure de manière régulière des engagements hors bilan des Pôles du Groupe. Ce contrôle est effectué notamment dans le cadre du processus de consolidation statutaire dans la mesure où les Pôles sont tenus de préciser de manière exhaustive la liste de leurs engagements de type commercial ou financier et d'en effectuer le suivi au fil des exercices.

### **La Organisation de la fonction consolidation**

La consolidation statutaire des comptes est réalisée fin juin et fin décembre à l'aide de l'outil de consolidation du Groupe qui permet la transmission des informations financières des Pôles en temps réel, après un processus complet de validation des liasses de consolidation par leurs Commissaires aux comptes et par les Directeurs Généraux et les Directeurs Financiers des marques du Groupe qui s'engagent alors par le biais de la signature d'une lettre d'affirmation, confortant ainsi la qualité de l'information financière transmise.

Des paliers de consolidation existent au sein des Pôles, garantissant un premier niveau de contrôle et de cohérence.

Le contrôle financier de Kering anime le processus et a en charge la production des états consolidés du Groupe. Pour ce faire, le service adresse aux Pôles des instructions précisant la liste des états à envoyer, les hypothèses communes à utiliser, ainsi que les points spécifiques à prendre en compte.

### **La Communication Financière**

L'objectif de la Communication Financière est d'assurer l'information permanente et périodique, en véhiculant un message cohérent et clair, et en respectant le principe d'égalité des actionnaires devant l'information.

La Communication Financière s'adresse à un public diversifié essentiellement composé d'investisseurs institutionnels, de particuliers et de salariés. La Direction Générale, la Direction Financière ainsi que la Direction de la Communication Financière sont les interlocuteurs des analystes et des investisseurs institutionnels. La Direction des Ressources Humaines gère avec la Direction de la Communication Financière l'information auprès des salariés.

L'information financière est délivrée par tous les moyens : Assemblée générale, publications périodiques, communiqués, etc. et sur tous les supports : presse, Internet, contacts téléphoniques directs, réunions individuelles, etc.

### **La Direction des Financements et de la Trésorerie**

La Direction des Financements et de la Trésorerie assure la gestion des risques financiers de liquidité, de contrepartie, de change et de taux, et coordonne par ailleurs la gestion de trésorerie du Groupe. Elle gère la politique bancaire Groupe, donne les directives en matière de répartition de l'activité par banque et coordonne les appels d'offres du Groupe. Elle s'assure de la cohérence entre les informations

financières publiées et les politiques de gestion des risques de taux, de change et de liquidité. La quasi-totalité des financements est mise en place par Kering ou Kering Finance. Les exceptions sont analysées au cas par cas en fonction d'opportunités ou de contraintes spécifiques et requièrent l'accord de Kering.

Le contrôle interne est renforcé par la centralisation de certaines fonctions au sein de Kering :

### **La Direction Juridique**

La Direction Juridique, outre sa fonction au niveau de la Société, assiste l'ensemble du Groupe sur les affaires juridiques significatives et coordonne les études ou analyses communes aux Pôles, ou d'intérêt significatif pour le Groupe. Elle formule en outre les éléments de doctrine Groupe, et veille à son application. Elle met à disposition des Pôles des éléments de méthode d'identification des risques types, leur permettant de les anticiper et de l'en informer.

### **La Direction Fiscale**

La Direction Fiscale coordonne la politique fiscale du Groupe, conseille et assiste les Pôles pour toutes les questions liées au droit fiscal et pour la mise en œuvre de l'intégration fiscale en France.

### **La Direction des Assurances**

La Direction des Assurances met en place et gère la politique assurance du Groupe. Elle réalise les missions d'identification, de quantification et de traitement des risques (prévention, auto-assurance ou transfert aux assureurs ou réassureurs).

### **La Direction de la Communication**

La Direction de la Communication participe au développement du Groupe en valorisant son image et sa notoriété, tant en interne qu'en externe.

### **La Direction des Systèmes d'Information**

La Direction des Systèmes d'Information a la mission d'assurer la meilleure performance opérationnelle, de maintenir les risques informatiques sous contrôle, et de faire évoluer les systèmes d'information.

Ce rapport sur le contrôle interne, issu de l'apport des différents acteurs du contrôle interne mentionnés en première partie de ce document, a été présenté dans sa version projet au Comité d'audit de Kering pour avis et a été approuvé par le Conseil d'administration de Kering le 20 février 2014.

Le Président du Conseil d'administration

## 6. *rapport des commissaires aux comptes,* *établi en application de l'article L. 225-235 du code de commerce,* *sur le rapport du président du conseil d'administration* *exercice clos le 31 décembre 2013*

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Kering S.A. et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le Rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

### **Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière**

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le Rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le Rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le Rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le Rapport du Président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

### **Autres informations**

Nous attestons que le Rapport du Président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 31 mars 2014

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit  
Département de KPMG SA  
Hervé Chopin

Deloitte & Associés  
Antoine de Riedmatten

# chapitre 5

## éléments financiers

<b>1. Rapport d'activité</b>	<b>156</b>
1.1. Préambule – définitions	156
1.2. Faits marquants de l'exercice	157
1.3. Commentaires sur l'activité 2013	159
1.4. Analyse des performances opérationnelles par marque	164
1.5. Commentaires sur la structure financière	174
1.6. Résultat de la société Kering et dividende	181
1.7. Transactions avec les parties liées	182
1.8. Événements postérieurs à la clôture	182
1.9. Perspectives	182
<b>2. Politique d'investissement</b>	<b>183</b>
2.1. Investissements financiers	183
2.2. Investissements opérationnels	185
<b>3. Gestion des risques</b>	<b>187</b>
3.1. Risques financiers	187
3.2. Risques stratégiques et opérationnels	189
3.3. Risques de conformité	193
3.4. Traitement des risques	193
<b>4. Comptes consolidés au 31 décembre 2013</b>	<b>195</b>
4.1. Compte de résultat consolidé	195
4.2. État du résultat global consolidé	196
4.3. État de la situation financière consolidée	197
4.4. Tableau des flux de trésorerie consolidés	198
4.5. Variation des capitaux propres consolidés	199
Notes annexes aux états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2013	200
<b>5. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés</b>	<b>283</b>
<b>6. Comptes sociaux</b>	<b>284</b>
6.1. Bilan actif aux 31 décembre 2013 et 2012	284
6.2. Bilan passif aux 31 décembre 2013 et 2012	285
6.3. Compte de résultat	286
6.4. Tableaux des flux de trésorerie	286
6.5. Variation des capitaux propres	287
6.6. Annexe comptable	287
6.7. Résultats au cours des cinq derniers exercices	302
<b>7. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels</b>	<b>303</b>
<b>8. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés</b>	<b>305</b>
<b>9. Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe en 2013</b>	<b>308</b>

# 1. rapport d'activité

## 1.1. préambule – définitions

### IFRS 5 – Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées

Conformément à la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, le Groupe a présenté certaines de ses activités comme des « activités distribuées, cédées ou en cours de cession ». Le résultat de ces activités est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat, « résultat net des activités abandonnées », et fait l'objet d'un retraitement dans le tableau des flux de trésorerie et le compte de résultat sur l'ensemble des périodes publiées.

Les actifs et passifs des « activités distribuées, cédées ou en cours de cession » sont présentés sur des lignes séparées au bilan du Groupe, sans retraitement des périodes antérieures.

Comme indiqué en Note 12 de l'annexe aux comptes consolidés, Groupe Fnac et Redcats ont été présentés comme des « activités distribuées, cédées ou en cours de cession ». Au 1<sup>er</sup> janvier 2013, Redcats Asia n'est plus considéré comme une « activité distribuée, cédée ou en cours de cession » suite à la décision du Groupe de conserver cette activité.

### Définition du chiffre d'affaires « réel » et « comparable »

Le chiffre d'affaires (ou produit des activités ordinaires) « réel » du Groupe correspond à son chiffre d'affaires publié. Le Groupe utilise, par ailleurs, la notion de « comparable » qui permet de mesurer la croissance organique de ses activités. La notion de chiffre d'affaires « comparable » consiste à retraiter le chiffre d'affaires 2012 d'une part, des effets de variations de périmètre intervenues en 2012 ou 2013 et, d'autre part, des effets de change sur le chiffre d'affaires réalisé en 2012 par les filiales étrangères.

### Définition du résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel total de Kering inclut l'ensemble des produits et des coûts directement liés aux activités du Groupe, que ces produits et charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou d'opérations ponctuelles et atypiques.

Les « Autres produits et charges opérationnels non courants », qui regroupent les éléments inhabituels, anormaux et peu fréquents, sont de nature à affecter la pertinence du suivi de la performance économique des entreprises du Groupe, tels que définis par la recom-

mandation du Conseil national de la comptabilité n° 2009-R.03 du 2 juillet 2009.

En conséquence, pour le suivi des performances opérationnelles du Groupe, Kering utilise comme solde de gestion majeur le résultat opérationnel courant, défini, comme la différence entre le résultat opérationnel total et les « Autres produits et charges opérationnels non courants » (Voir Notes 8 et 9 de l'annexe aux comptes consolidés).

Le résultat opérationnel courant est un agrégat intermédiaire qui permet de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle de l'entreprise et qui peut servir à une approche prévisionnelle de la performance récurrente. Cet indicateur est présenté de façon constante et stable dans le temps et selon le principe de continuité et de pertinence de l'information financière.

### Définition de l'EBITDA

Le Groupe utilise, pour le suivi de sa performance opérationnelle, un solde intermédiaire de gestion intitulé « EBITDA ». Cet indicateur financier correspond au résultat opérationnel courant augmenté des dotations nettes aux amortissements et des provisions sur actifs opérationnels non courants, comptabilisées en résultat opérationnel courant.

### Définition du cash-flow libre opérationnel et du cash-flow disponible

Le Groupe utilise également un agrégat intermédiaire pour le suivi de sa performance financière dénommé « cash-flow libre opérationnel ». Cet indicateur financier correspond aux flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles sous déduction des investissements opérationnels nets (définis comme les acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles).

Le cash-flow disponible correspond au cash-flow libre opérationnel augmenté des intérêts et dividendes reçus et diminué des intérêts versés et assimilés.

### Définition de l'endettement financier net

L'endettement financier net est constitué de l'endettement financier brut incluant les intérêts courus non échus diminué de la trésorerie nette, tels que définis par la recommandation n° 2009-R.03 du CNC.

L'endettement financier net prend en compte les instruments financiers de couverture de juste valeur inscrits au bilan et relatifs aux emprunts bancaires et obligataires dont le risque de taux est couvert en totalité ou en proportion dans le cadre d'une relation de juste valeur (Note 31 de l'annexe aux comptes consolidés).

Pour les sociétés des activités de crédit à la consommation consolidées par intégration globale, le financement des concours à la clientèle est présenté en dettes financières. L'endettement financier net du Groupe s'entend hors financement des concours à la clientèle des activités de crédit à la consommation.

## 1.2. faits marquants de l'exercice

### PPR devient Kering

Arrivé au terme de sa transformation en un leader mondial de l'habillement et des accessoires dans les secteurs du Luxe et du Sport & Lifestyle, le Groupe a annoncé le 22 mars 2013 sa décision d'adopter un nouveau nom « Kering » pour mieux refléter sa nouvelle identité. Le changement de nom a été approuvé par l'Assemblée générale des actionnaires du Groupe qui s'est tenue le 18 juin 2013.

### Attribution d'actions Groupe Fnac aux actionnaires de Kering et cotation des actions Groupe Fnac sur le marché réglementé de NYSE Euronext à Paris

Dans le prolongement du principe annoncé le 9 octobre 2012, le Conseil d'administration de Kering réuni le 17 avril 2013 a validé à l'unanimité la mise en bourse de Groupe Fnac par distribution d'actions Groupe Fnac aux actionnaires de Kering. L'opération de mise en bourse de Groupe Fnac a reçu l'avis des instances représentatives du personnel de Groupe Fnac et de Kering SA.

L'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 18 juin 2013 de Kering a approuvé la distribution à ses actionnaires, à titre de solde, d'un complément de dividende en numéraire de 2,25 euros (un acompte sur dividende de 1,50 euro en numéraire ayant été mis en paiement le 24 janvier 2013) ainsi qu'un dividende complémentaire en actions Groupe Fnac à hauteur de 1 action Groupe Fnac pour 8 actions Kering détenues.

Le 20 juin 2013 avant l'ouverture du marché :

- le complément de dividende en numéraire au titre de l'année 2012 a été détaché et mis en paiement ;
- les droits d'attribution d'actions Groupe Fnac ont été détachés et les opérations de livraison des actions ont démarré.

Le 20 juin 2013, la première cotation des droits d'attribution d'actions Groupe Fnac a démarré sur le marché Euronext Paris.

Dans ce cadre, Kering a distribué 15 672 034 actions représentant un peu moins de 95 % du capital de Groupe Fnac à la date de détachement, 5 % ayant été cédées au

cours du premier semestre 2013 à Kernic Met B.V (société détenue indirectement par Kering) qui a elle-même transféré la propriété de ces 830 907 actions dans le cadre d'un contrat financier à terme.

En application de l'interprétation IFRIC 17, au 20 juin 2013 (date de livraison aux actionnaires et de première cotation des actions Groupe Fnac), les titres Groupe Fnac ont été décomptabilisés en contrepartie d'une juste valeur de 314 millions d'euros pour 95 % des titres (15 672 034 actions à 20,03 euros).

Le résultat de l'opération de cession aboutit à une moins-value comptable sur l'exercice 2013 de 256 millions d'euros après effet d'impôts, coûts de distribution, et résultat de Groupe Fnac du 1<sup>er</sup> semestre 2013.

La moins-value a été constatée sur la ligne « résultat des activités distribuées, cédées ou en cours de cession ».

### Poursuite du processus de cession de Redcats et finalisation de la transformation du Groupe

Kering a annoncé le 3 janvier 2013 avoir reçu une offre ferme de la part d'Alpha Private Equity Fund 6 (« APEF 6 ») pour l'acquisition du Pôle Enfants-Famille de Redcats, composé des marques Cyrillus et Vertbaudet, pour une valeur d'entreprise de 119 millions d'euros. La transaction a été finalisée le 28 mars 2013.

Le 5 février 2013, Kering a annoncé la finalisation de la cession de OneStopPlus à Charlesbank Capital Partners et Webster Capital conformément aux termes de l'accord définitif de cession annoncé le 5 décembre 2012. Cette opération a marqué la cession de l'intégralité des activités de Redcats USA.

Le 25 février 2013, Kering a annoncé la signature d'un accord entre Redcats et Nordic Capital Fund VII pour la cession de ses activités nordiques Ellos et Jotex pour une valeur d'entreprise de 275 millions d'euros. La transaction a été finalisée le 3 juin 2013.

Au cours du second semestre 2013, Kering a poursuivi son projet de cession de La Redoute et de Relais Colis. Le 4 décembre 2013, après étude de 4 offres de reprise, le Conseil d'administration de Kering a décidé d'entrer en négociations exclusives avec Nathalie Balla et Eric Courteille,

respectivement Présidente Directrice Générale de La Redoute et Secrétaire Général de Redcats. Ils ont présenté un projet de reprise soutenu par une équipe de managers de ces entreprises. Comme il s'y est engagé, le groupe Kering va accompagner cette reprise grâce à une recapitalisation concomitante à la cession. Cet engagement permettra aux sociétés, d'une part, de bénéficier d'une situation financière saine, forte d'un excédent de trésorerie significatif, et d'autre part, de financer les nouveaux projets de transformation et de modernisation des entreprises.

Nathalie Balla et Eric Courteille ont également présenté en janvier 2014 les modalités de leur projet d'entreprise aux partenaires sociaux dans le cadre du processus normal d'information-consultation préalable et poursuivent à ce stade le dialogue engagé avec les organisations syndicales de La Redoute.

Le résultat des activités Redcats est constaté sur la ligne « résultat des activités distribuées, cédées ou en cours de cession » pour une perte de 562 millions d'euros. Cette contribution inclut l'engagement pris par Kering de recapitalisation de la Redoute pour 315 millions d'euros, les dépréciations des actifs résiduels de Redcats et les résultats de cession des activités cédées sur l'exercice. Ce résultat n'inclut pas le coût de financement des garanties sociales dont bénéficieront les salariés concernés par le plan de modernisation de La Redoute et Relais Colis. Ce financement, dont le coût total ne peut être défini précisément à ce jour, donnera lieu à la constitution par Kering d'une fiducie garantissant l'application des mesures sociales ayant fait l'objet d'un accord collectif majoritaire avec les organisations syndicales. La charge correspondante sera constatée en 2014.

## Renforcement du portefeuille de marques de Luxe

Kering a finalisé début janvier 2013, l'acquisition d'une participation majoritaire dans la marque de joaillerie chinoise Qeelin. Lancé en 2004, Qeelin est le premier joaillier de Luxe chinois à avoir développé un réseau de boutiques à l'international, dans les quartiers commerçants les plus prestigieux à travers le monde. Qeelin gérait au moment de l'acquisition 14 boutiques dans le monde (dont 7 en Chine continentale, 4 à Hong-Kong et 3 en Europe). La marque est également distribuée dans quelques-unes des boutiques multimarques comme Colette à Paris et Restir à Tokyo.

Le 15 janvier 2013, Kering a acquis une part majoritaire dans la marque du designer de Luxe Christopher Kane. Ce partenariat entre Kering et Christopher Kane permettra de développer en étroite collaboration les activités de la marque. Fondée en 2006 par le designer écossais Christopher Kane, la marque éponyme est une marque originale et surprenante, à l'ADN unique.

Les marques Qeelin et Christopher Kane sont consolidées dans les comptes de Kering à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2013.

Les travaux préliminaires d'allocation du prix d'acquisition ont conduit à comptabiliser la marque Qeelin pour 20 millions d'euros; ces travaux seront finalisés durant l'exercice 2014.

Le 25 mars 2013, Kering a annoncé l'acquisition d'une participation majoritaire dans France Croco et Tannerie de Périers. Fondée en 1974, France Croco est l'une des principales tanneries indépendantes, située en Normandie et spécialisée dans l'approvisionnement, le tannage et le traitement des peaux de crocodiles.

Cette acquisition permet aux marques de Kering de renforcer leur approvisionnement durable en peaux de crocodiles de haute qualité. Leurs activités sont fortement complémentaires de celles de Caravel, une autre tannerie appartenant à Kering, spécialisée dans l'approvisionnement et le tannage de peaux précieuses. France Croco et Tannerie de Périers sont consolidées dans les comptes de Kering à partir du second trimestre 2013. Les travaux d'allocation du prix d'acquisition sont en cours à fin décembre 2013.

Gucci a conforté son attachement à la valeur du *Made in Italy* et à la Toscane en annonçant le 22 avril 2013 le rachat du fabricant italien de porcelaine Richard Ginori dans le cadre de sa stratégie d'expansion dans le domaine des arts de la table. Richard Ginori n'est pas consolidé à fin décembre 2013.

Le 24 avril 2013, Kering a annoncé la signature d'un accord avec R.A.M.O. S.p.A en vue d'acquies une participation majoritaire dans le groupe de joaillerie italien Pomellato. Le groupe détient deux marques, Pomellato, positionnée sur le segment de la Joaillerie et Dodo, positionnée sur un segment plus accessible. Avec cette acquisition, Kering élargit et renforce son portefeuille de marques de Luxe sur le segment très porteur de la joaillerie. Cette acquisition a été finalisée le 5 juillet 2013 après avoir obtenu l'aval des autorités de la concurrence. Consécutivement à la prise de contrôle, le groupe Pomellato est consolidé dans les états financiers du Groupe à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2013. Les travaux préliminaires d'allocation du prix d'acquisition ont conduit à comptabiliser les marques Pomellato & Dodo pour 210 millions d'euros; ces travaux seront finalisés durant l'exercice 2014.

Le 6 septembre 2013, Kering a annoncé sa prise de participation minoritaire dans la marque de mode new-yorkaise Altuzarra. Cet investissement marque le début d'une relation dans laquelle le Groupe accompagnera la croissance de la marque fondée en 2008 par le créateur franco-américain Joseph Altuzarra. Cette participation n'est pas consolidée à fin décembre 2013.

Le 19 novembre 2013, Kering et Tomas Maier ont annoncé la mise en place d'une joint-venture pour développer conjointement la marque Tomas Maier. Tomas Maier demeure Directeur de la Création de la maison Bottega Veneta, fonction qu'il occupe depuis 2001. Cette participation n'est pas consolidée à fin décembre 2013.

## Autres faits marquants

Le 18 avril 2013, PUMA SE a annoncé la nomination de Björn Gulden au poste de Directeur Général avec effet au 1<sup>er</sup> juillet 2013. Björn Gulden dispose d'une solide expérience internationale après avoir occupé pendant près de 20 ans plusieurs postes de direction dans les secteurs de la chaussure et des articles de sport, notamment au sein d'Adidas, Helly Hansen et Deichman. Björn Gulden siège au Comité exécutif de Kering.

Au premier semestre 2013, Kering a procédé aux remboursements de l'emprunt obligataire de 600 millions d'euros émis en 2005 et abondé en 2006 et de la seconde tranche de 200 millions d'euros du financement obligataire indexé sur l'évolution du titre Kering mis en place en mai 2008. Afin d'allonger la maturité de sa dette, Kering a mis en place le 15 juillet 2013 une émission obligataire de 500 millions d'euros à 7 ans assortie d'un coupon fixe de 2,5 %. Un second financement obligataire à taux fixe au taux facial de 1,875 % a été émis le 8 octobre 2013, pour un montant de 500 millions d'euros à 5 ans.

## 1.3. commentaires sur l'activité 2013

Les principaux indicateurs financiers de Kering de 2013 sont présentés ci-dessous :

(en millions d'euros)	2013	2012	Variation
Chiffre d'affaires	9 748,4	9 736,3	+ 0,1 %
Résultat opérationnel courant	1 750,1	1 791,5	- 2,3 %
en % du chiffre d'affaires	18,0 %	18,4 %	- 0,4 pt
EBITDA	2 045,9	2 066,6	- 1,0 %
en % du chiffre d'affaires	21,0 %	21,2 %	- 0,2 pt
Résultat net part du Groupe	49,6	1 048,2	- 95,3 %
dont activités poursuivies hors éléments non courants	1 229,3	1 268,8	- 3,1 %
Investissements opérationnels bruts	(677,7)	(441,9)	+ 53,4 %
Cash-flow libre opérationnel	857,5	930,2	- 7,8 %
Capitaux propres	11 195,9	12 118,7	- 7,6 %
dont part du Groupe	10 586,6	11 413,8	- 7,2 %
Endettement financier net	3 442,9	2 491,7	+ 38,2 %

### Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	2013	2012	Variation réelle	Variation comparable <sup>(1)</sup>
Luxe	6 470,2	6 212,3	+ 4,2 %	+ 7,2 %
Sport & Lifestyle	3 247,0	3 531,9	- 8,1 %	- 2,8 %
Éliminations	31,2	(7,9)	-	-
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>9 748,4</b>	<b>9 736,3</b>	<b>+ 0,1 %</b>	<b>+ 4,0 %</b>

(1) À périmètre et taux de change comparables.

Le chiffre d'affaires consolidé des activités poursuivies de l'exercice 2013 s'élève à 9 748 millions d'euros, en hausse de 0,1 % en données publiées et de 4,0 % à périmètre et taux de change comparables par rapport à l'exercice 2012.

Le Pôle Luxe enregistre une croissance de 4,2 % en données publiées et de 7,2 % en comparable sur l'exercice 2013 et poursuit sa croissance dans l'ensemble des zones géographiques.

Le Pôle Sport & Lifestyle affiche un repli de son chiffre d'affaires de - 8,1 % sur l'exercice 2013 en données publiées et de - 2,8 % en comparable.

La variation du chiffre d'affaires publié intègre un effet positif des variations de périmètre de près de 107 millions d'euros en 2013 (principalement la conséquence de l'acquisition de Pomellato).

Les fluctuations de taux de change ont affecté négativement le chiffre d'affaires à hauteur de - 467 millions d'euros dont - 246 millions d'euros liés à la dévaluation du Yen contre l'Euro et - 69 millions d'euros liés à la dévaluation du Dollar américain.

## Chiffre d'affaires par zone géographique

(en millions d'euros)	2013	2012	Variation réelle	Variation comparable <sup>(1)</sup>
Europe de l'Ouest	3 057,9	2 937,5	+ 4,1 %	+ 2,7 %
Amérique du Nord	2 038,3	1 978,9	+ 3,0 %	+ 5,7 %
Japon	982,8	1 158,3	- 15,2 %	+ 6,7 %
<b>Pays matures</b>	<b>6 079,0</b>	<b>6 074,7</b>	<b>+ 0,1 %</b>	<b>+ 4,3 %</b>
Europe de l'Est, Moyen-Orient et Afrique	723,6	685,2	+ 5,6 %	+ 9,3 %
Amérique du Sud	476,0	536,7	- 11,3 %	- 3,7 %
Asie-Pacifique (hors Japon)	2 469,8	2 439,7	+ 1,2 %	+ 3,2 %
<b>Pays émergents</b>	<b>3 669,4</b>	<b>3 661,6</b>	<b>+ 0,2 %</b>	<b>+ 3,4 %</b>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>9 748,4</b>	<b>9 736,3</b>	<b>+ 0,1 %</b>	<b>+ 4,0 %</b>

(1) À périmètre et taux de change comparables.

L'équilibre du Groupe en termes d'implantations géographiques et de formats de ventes lui permet de mieux résister aux fluctuations des environnements économiques et ce malgré le contexte économique mondial volatil depuis plusieurs trimestres. Le chiffre d'affaires réalisé hors de la zone euro a progressé de 5,8 % en 2013 (en comparable) et représente désormais 79 % des ventes.

La progression du chiffre d'affaires est soutenue dans les pays matures (+ 4,3 % en comparable) tirée par le Japon et l'Amérique du Nord. Les pays émergents (+ 3,4 % en comparable) représentent désormais 38 % des ventes avec 25,3 % réalisées en Asie-Pacifique hors Japon.

## Informations trimestrielles

(en millions d'euros)	Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre	Total 2013
Gucci	865,9	888,9	864,8	941,2	3 560,8
Bottega Veneta	229,0	236,6	259,3	290,9	1 015,8
Yves Saint Laurent	127,2	128,1	139,3	162,3	556,9
Autres marques	301,3	301,4	353,7	380,3	1 336,7
<b>Luxe</b>	<b>1 523,4</b>	<b>1 555,0</b>	<b>1 617,1</b>	<b>1 774,7</b>	<b>6 470,2</b>
PUMA	781,6	692,3	824,8	703,2	3 001,9
Autres marques	61,1	51,9	71,4	60,7	245,1
<b>Sport &amp; Lifestyle</b>	<b>842,7</b>	<b>744,2</b>	<b>896,2</b>	<b>763,9</b>	<b>3 247,0</b>
<b>Corporate et autres</b>	<b>4,3</b>	<b>8,8</b>	<b>9,7</b>	<b>8,4</b>	<b>31,2</b>
<b>Total Kering</b>	<b>2 370,4</b>	<b>2 308,0</b>	<b>2 523,0</b>	<b>2 547,0</b>	<b>9 748,4</b>

(en millions d'euros)	Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre	Total 2012
Gucci	847,9	879,9	914,6	996,4	3 638,8
Bottega Veneta	218,0	211,5	241,6	274,0	945,1
Yves Saint Laurent	108,8	114,7	130,0	119,3	472,8
Autres marques	283,2	260,5	306,7	305,2	1 155,6
<b>Luxe</b>	<b>1 457,9</b>	<b>1 466,6</b>	<b>1 592,9</b>	<b>1 694,9</b>	<b>6 212,3</b>
PUMA	820,9	752,9	892,2	804,7	3 270,7
Autres marques	65,6	54,6	77,5	63,5	261,2
<b>Sport &amp; Lifestyle</b>	<b>886,5</b>	<b>807,5</b>	<b>969,7</b>	<b>868,2</b>	<b>3 531,9</b>
<b>Corporate et autres</b>	<b>(2,5)</b>	<b>(2,3)</b>	<b>(2,2)</b>	<b>(0,9)</b>	<b>(7,9)</b>
<b>Total Kering</b>	<b>2 341,9</b>	<b>2 271,8</b>	<b>2 560,4</b>	<b>2 562,2</b>	<b>9 736,3</b>

<i>(en variation comparable)</i>	Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre	Cumul année
Gucci	+ 4,0 %	+ 4,1 %	+ 0,6 %	+ 0,2 %	+ 2,2 %
Bottega Veneta	+ 8,8 %	+ 17,2 %	+ 15,8 %	+ 13,4 %	+ 13,8 %
Yves Saint Laurent	+ 18,7 %	+ 14,4 %	+ 12,0 %	+ 42,0 %	+ 21,6 %
Autres marques	+ 6,9 %	+ 18,7 %	+ 9,4 %	+ 11,4 %	+ 11,3 %
<b>Luxe</b>	<b>+ 6,4 %</b>	<b>+ 9,4 %</b>	<b>+ 5,6 %</b>	<b>+ 7,4 %</b>	<b>+ 7,2 %</b>
PUMA	- 2,3 %	- 4,0 %	- 0,8 %	- 4,5 %	- 2,8 %
Autres marques	- 5,7 %	- 2,4 %	- 2,3 %	+ 1,5 %	- 2,3 %
<b>Sport &amp; Lifestyle</b>	<b>- 2,5 %</b>	<b>- 3,9 %</b>	<b>- 0,9 %</b>	<b>- 4,1 %</b>	<b>- 2,8 %</b>
<b>Corporate et autres</b>	-	-	-	-	-
<b>Total Kering</b>	<b>+ 3,3 %</b>	<b>+ 5,2 %</b>	<b>+ 3,4 %</b>	<b>+ 4,0 %</b>	<b>+ 4,0 %</b>

## Résultat opérationnel courant

Au 31 décembre 2013, le résultat opérationnel courant de Kering s'élevé à 1 750 millions d'euros, en diminution de 2,3 % (en données publiées) par rapport à celui de l'exercice 2012. Le taux de marge opérationnelle du Groupe s'établit à 18,0 % en 2013 avec une marge opérationnelle du Pôle Luxe en progression à 26,0 %. La marge opérationnelle du Pôle Sport & Lifestyle est en recul et s'établit à 6,2 %.

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2012	Variation
Luxe	1 682,6	1 611,6	+ 4,4 %
Sport & Lifestyle	200,4	304,8	- 34,3 %
Corporate	(132,9)	(124,9)	- 6,4 %
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>1 750,1</b>	<b>1 791,5</b>	<b>- 2,3 %</b>

En 2013, la marge brute du Groupe s'est élevée à 6 091 millions d'euros, en hausse de 131 millions d'euros, soit + 2,2 % en données publiées par rapport à l'exercice précédent. Sur la même période, les charges opérationnelles ont augmenté de 4,1 % en données publiées. En particulier,

en 2013, les frais de personnel ont progressé de 2,8 % en données publiées. Kering a employé en moyenne 31 415 personnes en 2013, soit une hausse de 6,9 % par rapport à l'exercice 2012.

## EBITDA

L'EBITDA s'est établi à 2 046 millions d'euros, en diminution de 1,0 % par rapport à l'exercice précédent, avec une légère diminution du ratio d'EBITDA rapporté au chiffre d'affaires de 0,2 point pour atteindre 21,0 % au 31 décembre 2013 contre 21,2 % un an auparavant.

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2012	Variation
Luxe	1 913,3	1 815,3	+ 5,4 %
Sport & Lifestyle	258,3	370,8	- 30,3 %
Corporate	(125,7)	(119,5)	- 5,2 %
<b>EBITDA</b>	<b>2 045,9</b>	<b>2 066,6</b>	<b>- 1,0 %</b>

## Autres produits et charges opérationnels non courants

Les autres produits et charges opérationnels non courants du Groupe regroupent les éléments inhabituels de nature à affecter la pertinence du suivi de la performance économique de chaque marque.

En 2013, ces autres produits et charges opérationnels non courants représentent une charge nette de près de 443 millions d'euros qui inclut des dépréciations d'actifs pour 361 millions (dont le goodwill PUMA pour 280 millions d'euros) et des charges de restructuration pour 30 millions d'euros (principalement dans le Pôle Luxe). Le solde d'environ 50 millions d'euros inclut les frais d'acquisitions des nouvelles marques, les impacts des mesures de réorganisations mises en œuvre chez PUMA

dans le cadre de la stratégie du nouveau management, ainsi que des litiges et contentieux avec des tiers.

Au 31 décembre 2012, ces autres produits et charges opérationnels non courants représentaient une charge nette de 25 millions d'euros, qui incluait notamment des charges de restructuration pour 159 millions d'euros (dont le Plan de Transformation PUMA pour 125 millions d'euros), des dépréciations d'actifs pour 54 millions d'euros (principalement la marque Sergio Rossi pour 50 millions d'euros), des plus-values nettes sur cession d'actifs pour 233 millions d'euros (essentiellement la plus-value liée à la cession de la participation Cfao). Ce poste incluait également une charge non courante de 25 millions d'euros se rapportant à l'arbitrage du litige qui opposait PUMA à son ancien partenaire en Espagne (Estudio 2000).

## Charges financières nettes

Au 31 décembre 2013, la charge financière nette du Groupe s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2012	Variation
Coût de l'endettement financier net	(175,8)	(211,4)	- 16,8 %
Autres produits et charges financiers	(36,5)	63,7	-
<b>Charges financières nettes</b>	<b>(212,3)</b>	<b>(147,7)</b>	<b>+ 43,7 %</b>

Au 31 décembre 2013, le coût de l'endettement financier net s'est établi à près de 176 millions d'euros, en diminution de 17 % par rapport à l'exercice précédent.

Cette évolution est due principalement à l'amélioration du taux moyen de financement de Kering, conséquence notamment de la baisse des taux d'intérêt de la dette à taux variable du Groupe, et des effets liés aux réaménagements de la dette obligataire réalisés en 2012 et en 2013.

Cette amélioration est pour partie minorée partiellement par la légère augmentation de l'encours moyen de l'endettement net du Groupe par rapport à l'exercice précédent. En effet, malgré l'impact en année pleine de l'encaissement du produit de la cession de Cfao intervenue sur le second

semestre de 2012, l'endettement net du Groupe s'est accru en lien avec les différentes acquisitions réalisées par le Pôle Luxe en 2013 et la recapitalisation préalablement à la distribution de Groupe Fnac.

Au 31 décembre 2013, la variation défavorable de 100 millions d'euros des Autres produits et charges financiers est principalement imputable aux traitements comptables de la part inefficace des couvertures de change et à l'application de la norme IAS 39 avec, en particulier, des effets d'ajustement de juste valeur et d'actualisation constatés sur l'émission obligataire indexée sur le titre Kering émise en 2008 et arrivant à échéance en novembre 2012 et mai 2013.

## Impôt sur le résultat

Pour l'exercice 2013, la charge d'impôt du Groupe s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2012	Variation
Charge d'impôt sur résultat courant	(267,4)	(359,9)	- 25,7 %
Impôt sur éléments non courants	32,0	62,3	- 48,6 %
<b>Charge totale d'impôt</b>	<b>(235,4)</b>	<b>(297,6)</b>	<b>- 20,9 %</b>
<b>Taux d'impôt effectif</b>	<b>21,5 %</b>	<b>18,4 %</b>	<b>+ 3,1 pts</b>
<b>Taux d'impôt courant</b>	<b>17,4 %</b>	<b>21,9 %</b>	<b>- 4,5 pts</b>

Au 31 décembre 2013, le taux effectif d'impôt de Kering a sensiblement augmenté du fait de certains éléments générant des charges opérationnelles non courantes sans profit d'impôt associé.

Retraité de l'effet des éléments non courants et de l'impôt y afférant, le taux d'impôt courant s'améliore de 4,5 points à 17,4 %. Cette amélioration s'explique pour l'essentiel par le poids grandissant des marques de Luxe dans le résultat du Groupe ainsi que par l'utilisation de déficits antérieurs non activés.

## Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence

Pour l'exercice 2013, la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence s'élève à 1,6 million d'euros versus 37 millions d'euros en 2012.

Au 31 décembre 2013, cette contribution provient de Wilderness. Au 31 décembre 2012, cette contribution provenait essentiellement de Cfao, mise en équivalence depuis décembre 2009 à hauteur de la participation résiduelle de Kering (42% jusqu'au 30 juin 2012). Cette participation a été cédée au cours du second semestre 2012.

## Résultat net des activités poursuivies

Pour l'exercice 2013, le résultat net consolidé des activités poursuivies de Kering s'élève à 862 millions d'euros. Il atteignait 1 358 millions d'euros pour la même période de l'exercice précédent.

La part de ce résultat revenant au Groupe s'établit à 869 millions d'euros au 31 décembre 2013, pour 1 324 millions d'euros un an auparavant.

## Résultat net des activités abandonnées

Les activités abandonnées incluent l'ensemble des actifs (ou groupe d'actifs) comptabilisés selon la norme IFRS 5 – Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées (Note 12 des comptes consolidés annuels).

Au 31 décembre 2013, le résultat net des activités distribuées, cédées ou en cours de cession constitue une charge nette de 822 millions d'euros incluant la moins-value nette après effet d'impôts, coûts de distribution et résultat du premier semestre suite à la distribution d'actions de Groupe Fnac pour 256 millions d'euros ainsi que 562 millions d'euros de charge nette au titre de Redcats. Cette charge inclut principalement les résultats de cession des activités cédées sur l'exercice, les dépréciations des actifs résiduels de Redcats ainsi que l'engagement pris par Kering de recapitaliser La Redoute à hauteur de 315 millions d'euros au titre des pertes futures et de l'amélioration de l'outil de production. Ce résultat n'inclut pas le coût de financement des garanties sociales dont bénéficieront les salariés concernés par le plan de modernisation de La Redoute et Relais Colis. Ce financement, dont le coût total ne peut être défini précisément à ce jour, donnera lieu à la constitution par Kering d'une fiducie garantissant l'application des mesures sociales ayant fait l'objet d'un accord collectif majoritaire avec les organisations syndicales. La charge correspondante sera constatée en 2014.

Au 31 décembre 2012, le résultat net des activités abandonnées représentait une charge nette de près de 276 millions d'euros.

## Intérêts non contrôlés

Le poste « Intérêts non contrôlés » s'élève à près de -10 millions d'euros au 31 décembre 2013; il s'établissait à 34 millions d'euros un an auparavant.

Les intérêts minoritaires dans le résultat de PUMA diminuent sous l'effet conjugué des acquisitions supplémentaires de titres PUMA au cours de l'année 2013 (le taux de détention par Kering passant ainsi de près 83% au 31 décembre 2012 à près de 86% au 31 décembre 2013) et de la baisse du résultat net de PUMA en partie liée à la comptabilisation de charges non récurrentes.

Cet effet est sensiblement compensé par la hausse du résultat des opérations réalisées par le Groupe aux côtés de partenaires minoritaires (notamment Sowind, Gucci au Moyen-Orient, Janed et Wheat chez PUMA).

## Résultat net part du Groupe

Retraité des éléments non courants nets d'impôt, le résultat net part du Groupe des activités poursuivies s'élève à 1 229 millions d'euros en dégradation de 3,1% par rapport au 31 décembre 2012 où il s'affichait à 1 269 millions d'euros. Retraité des éléments non courants et hors impacts de l'émission obligatoire indexée de mai 2008, celui-ci est en croissance de + 4,6% sur l'exercice 2013.

Au 31 décembre 2013, le résultat net part du Groupe s'établit à près de 50 millions d'euros pénalisés par le poids des charges non récurrentes et le résultat net très négatif des activités abandonnées. En 2012, le résultat net part du Groupe s'établissait à 1 048 millions d'euros.

## Résultat net par action

Le nombre moyen pondéré d'actions Kering utilisé pour le calcul du résultat par action s'élève à 126,0 millions pour l'exercice 2013 quasi-stable par rapport à l'exercice 2012.

Le résultat net par action des activités poursuivies atteint 6,91 euros en 2013, à comparer à 10,51 euros pour l'exercice précédent.

Au 31 décembre 2013, le résultat net par action de Kering s'établit à 0,39 euro à comparer à 8,32 euros pour l'exercice précédent.

Hors éléments non courants, le résultat net par action des activités poursuivies s'affiche à 9,76 euros en dégradation de -3,1% par rapport à l'exercice précédent. Retraité des éléments non courants et hors impacts de l'émission obligatoire indexée de mai 2008, celui-ci est en croissance de + 4,6% sur l'exercice 2013.

L'effet des instruments dilutifs est quasi-neutre sur le calcul du résultat net par action en 2013.

## 1.4. analyse des performances opérationnelles par marque

### Pôle Luxe

(en millions d'euros)	2013	2012	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>6 470,2</b>	<b>6 212,3</b>	<b>+ 4,2 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>1 682,6</b>	<b>1 611,6</b>	<b>+ 4,4 %</b>
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	<b>26,0 %</b>	<b>25,9 %</b>	<b>+ 0,1 pt</b>
EBITDA	1 913,3	1 815,3	+ 5,4 %
en % du chiffre d'affaires	29,6 %	29,2 %	+ 0,4 pt
Investissements opérationnels bruts	435,6	337,3	+ 29,1 %
Effectifs moyens	19 050	17 384	+ 9,6 %

En 2013, dans un environnement économique volatile et dégradé dans certaines régions, ayant conduit à un ralentissement de la croissance du secteur, le Pôle Luxe du Groupe a vu ses ventes et son résultat opérationnel progresser de façon soutenue. La profitabilité opérationnelle relative (en % du chiffre d'affaires) s'améliore tant pour les principales marques que pour les autres marques du Pôle.

Cette nouvelle progression de la profitabilité marque la capacité du Pôle à absorber la dilution induite par l'acquisition de nouvelles marques, Christopher Kane et Qeelin depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013 et le Groupe Pomellato depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2013, ainsi que le poids des investissements consacrés au développement des autres marques, notamment celles récemment intégrées comme Brioni ou JEANRICHARD.

Cette performance traduit une fois encore la solidité et l'attractivité du portefeuille de marques de Luxe du Groupe ainsi que la pertinence des stratégies définies pour chacune d'entre elles en termes de positionnement, catégories de produits, canaux de distribution et implantations géographiques.

Pour 2013, le chiffre d'affaires du Pôle Luxe a atteint 6 470 millions d'euros, soit une augmentation de + 4,2 % en données publiées et de + 7,2 % à périmètre et taux de change comparables. La part de Gucci dans ce chiffre d'affaires représente 55 % (contre 58,6 % en 2012). Hors Bottega Veneta et Yves Saint Laurent, la part des autres marques du Pôle dépasse pour la première fois 20 %.

Au cours de l'exercice 2013, les ventes réalisées dans les magasins gérés en propre ont progressé de + 8,1 % en comparable par rapport à 2012. Elles représentent désormais 67,9 % du chiffre d'affaires. L'ensemble des marques du Pôle ayant pour objectif de mieux contrôler leur distribution et de renforcer leur exclusivité, la part de la distribution en propre devrait encore progresser. Dans l'année, Yves Saint Laurent a ainsi repris en direct sa distribution aux Émirats Arabes Unis. Balenciaga a procédé à la même opération en Corée du Sud. Quant à Gucci, la marque a transféré dans son réseau de magasins

exploités en propre des points de vente *duty free* coréens ainsi que des boutiques chez Holt Renfrew au Canada.

Par rapport à 2012, les ventes aux distributeurs tiers ont augmenté en 2013 de + 4,8 % en comparable, une croissance affectée par le transfert aux marques de la gestion en direct de certains points de vente. La politique de rationalisation du réseau de distributeurs tiers engagée par Gucci, particulièrement en Europe, a également pesé sur la performance. En revanche, les marques dont l'activité dépend encore pour une large part de ce canal de distribution, enregistrent une forte croissance de leurs ventes auprès de leurs distributeurs (plus de 25 % en moyenne pour les marques de prêt-à-porter).

Analysé sous l'angle des catégories de produits, le chiffre d'affaires apparaît de mieux en mieux équilibré : la Maroquinerie, le Prêt-à-porter et les Chaussures pèsent pour respectivement 53,6 %, 16,2 % et 12,9 % de l'activité, ces deux dernières voyant leur poids relatif augmenter.

En 2013, les ventes du Pôle Luxe ont progressé de + 5,7 % en comparable dans les pays émergents qui représentent désormais près de 38,5 % de l'activité du Pôle.

L'Asie-Pacifique hors Japon (31,1 % du chiffre d'affaires total) a affiché un rythme de croissance plus modéré à + 3,4 %. D'une part, la croissance en Grande Chine a ralenti à + 4,1 % en moyenne, même si des marques comme Bottega Veneta ou Yves Saint Laurent continuent d'y enregistrer de très fortes croissances. D'autre part, pour des raisons diverses, notamment macro-économiques, des marchés comme Taïwan, Guam ou le Vietnam ont tiré la performance à la baisse.

Cependant, les ventes des marques du Pôle Luxe affichent globalement des taux de croissance très robustes dans les autres pays émergents, au Moyen-Orient ou en Amérique du Sud par exemple.

Sur ses marchés historiques, plus matures, le Pôle Luxe a réalisé un chiffre d'affaires en progression très solide de + 8,1 % en comparable.

Sur la période, l'activité en Europe de l'Ouest (32,5% du chiffre d'affaires) s'est accrue de +7,3%. Cette croissance repose tant sur les achats réalisés par les touristes que sur le succès des marques du Pôle auprès de la clientèle locale, en dépit d'un environnement macroéconomique défavorable.

En Amérique du Nord (18,8% des ventes), l'activité progresse de +7,6% portée notamment par Gucci qui tire les fruits du travail engagé depuis plusieurs années pour mieux contrôler sa distribution et améliorer la perception de la marque.

Le marché japonais, est quant à lui, particulièrement dynamique avec +11,9% de croissance en comparable pour les marques du Pôle, en raison du rebond de la consommation au Japon, amorcée dès fin 2012, et de la hausse des achats domestiques consécutive à l'affaiblissement du Yen en 2013.

Pour 2013, le résultat opérationnel courant du Pôle Luxe s'établit à environ 1 683 millions d'euros, en hausse de +4,4%. Le taux de rentabilité opérationnelle s'élève à 26,0%, en progression de 10 points de base en données publiées. Cette amélioration reflète des gains de profitabilité pour l'ensemble des marques. L'impact favorable des couvertures de change n'explique pas à lui seul l'amélioration de la marge opérationnelle puisqu'à taux de change constant, la très grande majorité des marques enregistre un gain de marge brute.

L'EBITDA de l'exercice écoulé atteint 1 913 millions d'euros en hausse de +5,4% par rapport à 2012 pour atteindre

une marge d'EBITDA de 29,6% (+40 points de base par rapport à 2012).

En 2013, les investissements opérationnels du Pôle Luxe se sont élevés à 436 millions d'euros en augmentation de +29,1% par rapport à 2012. Cette augmentation résulte des ouvertures, extensions et rénovations de magasins (environ 60% du montant total) ainsi que d'investissements significatifs dans les infrastructures, les systèmes et la chaîne d'approvisionnement. Elle traduit également la volonté du Groupe d'allouer les ressources nécessaires au développement des marques en cohérence avec leur plan stratégique. Dans cette année clé pour l'accélération de la croissance d'Yves Saint Laurent et l'intégration de Brioni, environ les 2/3 de la croissance des investissements opérationnels se rapportent à ces deux marques.

Au 31 décembre 2013, le Pôle Luxe disposait d'un réseau de 1 149 magasins exploités en propre dont 750 dans les pays matures et 399 dans les pays émergents (201 en Grande Chine). En net, le réseau compte 191 magasins de plus. Cependant, retraité des transferts de points de vente existants précédemment exploités par des distributeurs tiers (Yves Saint Laurent aux Émirats Arabes Unis, Gucci et Balenciaga en Corée du Sud, Brioni en Chine et Gucci au Canada), du réseau de magasins Qeelin au 1<sup>er</sup> janvier 2013, et du réseau Pomellato/Dodo au 1<sup>er</sup> juillet 2013, les ouvertures nettes s'établissent à 94. Elles s'équilibrent entre pays matures et pays émergents avec respectivement 50 et 44 ouvertures nettes.

## Gucci

(en millions d'euros)

	2013	2012	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>3 560,8</b>	<b>3 638,8</b>	<b>-2,1%</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>1 131,8</b>	<b>1 126,4</b>	<b>+0,5%</b>
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<b>31,8%</b>	<b>31,0%</b>	<b>+0,8 pt</b>
EBITDA	1 275,8	1 260,3	+1,2%
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	35,8%	34,6%	+1,2 pt
Investissements opérationnels bruts	214,6	203,9	+5,2%
Effectifs moyens	9 415	9 337	+0,8%

En 2013, Gucci a réalisé un chiffre d'affaires de près de 3 561 millions d'euros, en recul de -2,1% en données publiées et en progression de +2,2% à taux de change comparables par rapport à 2012.

Le renforcement de la distribution en propre et la recherche de l'excellence opérationnelle en magasins constituent des composantes clés de la stratégie visant à faire évoluer le positionnement de la marque en la rendant plus exclusive. Les ventes dans les magasins exploités en propre ont ainsi représenté à fin 2013 76,8% des ventes, soit 140 points de base de plus qu'en 2012. Elles ont enregistré en 2013 une croissance très solide de +4,8% à taux de change constants, avec une dynamique de croissance très équilibrée entre pays matures (+4,7%) et pays émergents (+4,8%). Dans les pays matures,

l'Amérique du Nord, portée par un contexte de marché favorable, et le Japon contribuent très positivement à cette performance. Ce sont également deux régions où la perception de la marque Gucci est en constante progression, illustrant le succès du repositionnement entrepris depuis plusieurs années.

Les ventes aux distributeurs tiers ont reculé de -7,2% à taux de change comparables au cours de l'exercice. Cela reflète principalement la politique délibérée visant à limiter la progression des ventes de Prêt-à-porter & Maroquinerie à certains distributeurs (notamment en Italie, et ce tout particulièrement au premier semestre), la réduction du nombre de points de vente, avec la reprise en propre de certaines opérations, notamment au Canada, ainsi que le transfert de 11 points de vente *duty free* coréens.

Dans la Maroquinerie plus particulièrement (58 % des ventes environ), la croissance solide des ventes de sacs à main contraste avec les performances plus en retrait de la bagagerie et des articles de petite maroquinerie. En effet, alors que la gamme de sacs à main bénéficie déjà du remaniement de l'offre réalisé au cours des dernières saisons, avec la mise en avant de produits toujours plus sophistiqués, ce même travail de repositionnement de l'offre de bagages et de produits de petite maroquinerie s'est accéléré en 2013, impliquant une contraction de la distribution de certaines références d'entrée de gamme. En conséquence, le poids des références « sans logo » ou en cuir et peaux précieuses dans les ventes de maroquinerie s'est encore accru. Par exemple, dans la catégorie des sacs à main, les produits sans logo pèsent ainsi en année pleine pour plus de la moitié du chiffre d'affaires total de la catégorie, contre 37 % en 2012.

Les autres grandes catégories de produits (chaussures et prêt-à-porter, qui représentent 25 % du chiffre d'affaires de la marque en cumul) ont également vu leurs ventes progresser, portées notamment par les succès commerciaux des collections de chaussures Homme.

Plus globalement, et dans la continuité de 2012, le chiffre d'affaires de l'offre de produits pour homme a fortement progressé en 2013.

Enfin, les catégories de produits lancées ou redynamisées plus récemment, telles que les produits en soie (foulards, cravates,...) et la ligne enfants, constituent des relais de croissance solides et des vecteurs de trafic en magasin. Elles enregistrent en 2013 des croissances significatives.

En 2013, les ventes de Gucci dans les pays émergents ont progressé de +0,4 % (en comparable). Si certains marchés tels que le Moyen-Orient, l'Amérique Latine et l'Europe de l'Est enregistrent des croissances très soutenues, l'activité dans la zone Asie-Pacifique est en léger recul. Ceci traduit à la fois des conditions macroéconomiques plus difficiles durant l'exercice, ainsi que des raisons propres à l'exploitation de la marque, certains marchés asiatiques comme Taïwan, Singapour, ou le Vietnam ayant en effet pesé négativement sur la performance de l'exercice. En Chine continentale où la marque exploite 61 magasins au 31 décembre 2013, les ventes affichent un recul modéré dans un contexte de consolidation, de rénovation du réseau de magasins existants et de repositionnement de l'offre.

Dans les pays matures, le chiffre d'affaires de Gucci enregistre en 2013 une hausse de +3,5 % en comparable. En Europe de l'Ouest, compte tenu des tensions affectant les économies de la zone euro et alors même que les ventes aux distributeurs tiers dans la zone ont été volontairement contenues (principalement au premier

semestre), l'activité progresse de +1,0 %. Gucci enregistre également une solide progression sur le marché nord-américain, à +5,3 %, traduisant le succès du repositionnement de la marque sur ce marché, et ce malgré la baisse du trafic de touristes japonais, consécutive à l'affaiblissement du Yen, qui a pesé négativement à Hawaï. Le marché domestique japonais a en revanche été particulièrement dynamique, puisque Gucci y a vu ses ventes augmenter de +7,0 % à taux de change comparables.

Au 31 décembre 2013, le résultat opérationnel courant de Gucci s'établit à 1 132 millions d'euros en progression de +0,5 % en données publiées. La marge opérationnelle de Gucci gagne ainsi 80 points de base pour atteindre 31,8 %, un niveau record dans l'histoire de la marque. Cette progression bénéficie certes d'effets positifs liés aux couvertures de change mais traduit également l'amélioration sous-jacente de la marge brute, qui s'apprécie (à taux de change constant), grâce au mix produit. Cette amélioration illustre le choix stratégique fait par Gucci de se positionner comme une marque de référence dans l'univers du Luxe, en renforçant son caractère exclusif et en augmentant la part de son chiffre d'affaires dans les segments de prix plus élevés. Ce gain de marge brute contribue par ailleurs à compenser la progression des charges opérationnelles, liée principalement à l'augmentation des coûts de fonctionnement des magasins, dans une perspective d'amélioration continue du réseau de points de vente.

En 2013, l'EBITDA de Gucci s'élève à 1 276 millions d'euros, en hausse de +1,2 % en données publiées, soit une marge d'EBITDA de 35,8 %.

À fin 2013, Gucci exploitait 474 magasins en direct, dont 183 dans les pays émergents, y compris 76 en Grande Chine. Dans l'année, hormis la requalification de 11 points de ventes coréens en magasins exploités en propre et la reprise en exploitation directe de 8 points de vente chez Holt Renfrew au Canada, Gucci a ouvert en net 26 nouveaux magasins (53 ouvertures nettes en 2012) dont 20 dans les marchés matures.

Pour 2013, les investissements opérationnels bruts de Gucci s'élèvent à 215 millions d'euros, en progression de +5,2 % par rapport à 2012, année au cours de laquelle ils avaient progressé d'environ 83 %. 2013 marque donc une première étape dans la stabilisation de l'enveloppe d'investissements réalisés par la marque. Les investissements relatifs aux magasins en représentent plus de la moitié, avec une priorité donnée aux rénovations et réaménagements visant à optimiser la productivité du réseau, à accompagner la poursuite du repositionnement de la marque, et à améliorer l'expérience d'achat des clients.

## Bottega Veneta

(en millions d'euros)	2013	2012	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 015,8</b>	<b>945,1</b>	<b>+ 7,5 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>330,6</b>	<b>300,1</b>	<b>+ 10,2 %</b>
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<b>32,5 %</b>	<b>31,8 %</b>	<b>+ 0,7 pt</b>
EBITDA	354,8	320,6	+ 10,7 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	34,9 %	33,9 %	+ 1,0 pt
Investissements opérationnels bruts	62,0	41,3	+ 50,1 %
Effectifs moyens	2 891	2 339	+ 23,6 %

En 2013, le chiffre d'affaires de Bottega Veneta a dépassé le milliard d'euros pour atteindre 1 016 millions d'euros environ, soit une croissance de + 7,5 % en données publiées et de + 13,8 % à taux de change comparables. Par rapport à 2011, la progression approche + 50 % en comparable. Bottega Veneta enregistre ainsi une des croissances les plus remarquables parmi les acteurs du Luxe d'exception.

Pour toujours mieux préserver le caractère exclusif et haut de gamme de la marque, Bottega Veneta privilégie la distribution de ses produits dans des magasins exploités en propre. Pour l'exercice clos, cette distribution en propre représente 81,3 % des ventes (80,6 % en 2012) et le chiffre d'affaires ainsi réalisé dans ce canal de distribution a progressé de + 15,2 % en comparable dans l'année. C'est dans la perspective de rendre toujours plus distinctif et qualitatif son réseau de magasins que la marque a notamment ouvert en septembre 2013 sa première boutique pensée selon un concept de « maison », à Milan, *Via Sant' Andrea*.

Les ventes aux distributeurs tiers se sont accrues de + 7,9 % en 2013 avec une accélération au second semestre, la performance du premier semestre ayant en effet été affectée par l'anticipation des livraisons de la collection *Cruise* à fin 2012. La politique de rationalisation du réseau de distributeurs visant à renforcer l'exclusivité de la marque et concernant principalement l'Europe s'est en outre poursuivie tout au long de l'année.

La maroquinerie reste le cœur de métier de Bottega Veneta, représentant 85,6 % des ventes. Les ventes de maroquinerie ont enregistré une croissance très solide en 2013, portées par une offre de modèles iconiques enrichie de nouvelles déclinaisons saisonnières en matière de formes, couleurs et fonctionnalités. Les autres catégories de produits voient également leurs ventes progresser de façon soutenue, les collections Homme, en chaussures et prêt-à-porter, affichant notamment une croissance de l'ordre de 25 %. Dans ce contexte très porteur, la marque a d'ailleurs lancé au cours de l'année son premier parfum pour Homme.

Reflet d'une stratégie de développement visant à renforcer le positionnement de la marque dans l'ensemble des régions, la croissance de Bottega Veneta a été équilibrée en 2013 entre marchés historiques et pays émergents avec respectivement + 12,5 % et + 15,5 % à taux de change comparables.

La part des pays émergents dans les ventes de Bottega Veneta s'établit à 44,0 %, avec une très forte prépondérance de

l'Asie-Pacifique hors Japon. En Chine Continentale notamment, l'attractivité de Bottega Veneta reste exceptionnelle et les ventes y progressent de + 26,6 % en comparable.

L'activité de Bottega Veneta dans les marchés historiques est également restée très solide, en dépit de conditions macro-économiques a priori plus complexes en Europe de l'Ouest. Dans cette région, qui représente 27,9 % de l'activité, les ventes ont progressé en 2013 de + 12,6 % en comparable, soutenues tant par la demande de la clientèle locale que par celle des touristes (hors japonais). Au Japon, qui pèse pour 14,6 % dans les ventes, l'activité a été très soutenue avec une croissance de + 18,8 % en comparable (- 5,8 % en données publiées) tirée par l'attractivité de la marque mais aussi par l'affaiblissement du Yen qui a poussé la dynamique du marché domestique. Le marché nord-américain progresse de + 6,0 % en comparable. Retraitée des tendances négatives à Hawaï liées à la baisse du trafic de touristes japonais, la croissance en Amérique du Nord atteint presque + 10 %.

Pour 2013, le résultat opérationnel courant de Bottega Veneta s'établit à près de 331 millions d'euros avec un taux de rentabilité opérationnelle historique de 32,5 %. Le taux de rentabilité a ainsi progressé de 70 points de base en données publiées. Les effets favorables liés aux couvertures de change alliés à une meilleure absorption des coûts fixes de fonctionnement ont en effet plus que compensé la dilution initiale induite par les ouvertures de magasins en 2012 et 2013 et l'introduction de nouvelles catégories de produits.

L'EBITDA de l'exercice s'élève à environ 355 millions d'euros, pour un ratio d'EBITDA rapporté au chiffre d'affaires de 34,9 % en progression de 100 points de base en données publiées.

Le réseau de magasins exploités en propre par Bottega Veneta comptait 221 magasins au 31 décembre 2013, dont 90 dans les pays émergents. Dans l'année, la marque a ouvert en net 25 nouveaux points de vente (26 ouvertures nettes en 2012). Elle a également procédé à l'extension, la relocalisation ou la rénovation de 16 magasins.

En 2013, les investissements opérationnels bruts de Bottega Veneta ont progressé de + 50 % environ pour atteindre 62,0 millions d'euros. Près des 2/3 de ces investissements se rapportent au réseau de magasins. Ils intègrent en outre le financement d'un nouvel atelier et de bureaux à Montebello Vicentino.

## Yves Saint Laurent

(en millions d'euros)	2013	2012	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>556,9</b>	<b>472,8</b>	<b>+ 17,8 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>76,6</b>	<b>65,0</b>	<b>+ 17,8 %</b>
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<b>13,8 %</b>	<b>13,7 %</b>	<b>+ 0,1 pt</b>
EBITDA	93,0	75,8	+ 22,7 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	16,7 %	16,0 %	+ 0,7 pt
Investissements opérationnels bruts	65,3	21,8	+ 199,5 %
Effectifs moyens	1 445	1 208	+ 19,6 %

Dans la continuité de 2012 qui a vu la nomination d'Hedi Slimane comme Directeur de la Création et de l'Image de la marque, 2013 a constitué une année d'investissement pour Yves Saint Laurent, notamment en matière d'ouvertures de magasins, de renforcement de l'exclusivité, de la distribution « online » ou de communication.

Dans ce contexte de profonde mutation, et après deux années de forte croissance, le chiffre d'affaires d'Yves Saint Laurent a poursuivi sa progression en 2013, de + 17,8 % en données publiées et de + 21,6 % à taux de change comparables par rapport à 2012. Les ventes dépassent ainsi le seuil des 500 millions d'euros pour s'établir à 557 millions d'euros.

Les ventes aux distributeurs tiers enregistrent une forte hausse de + 42,6 % en comparable. Si le décalage de certaines livraisons de 2012 au premier trimestre 2013 a contribué positivement à la performance de l'année, c'est avant tout le succès du renouveau créatif de la marque, la profondeur et la cohérence de l'offre produits qui ont amené les distributeurs à augmenter leurs niveaux d'achats.

Les magasins en propre, qui représentent près de 56 % des ventes en 2013, affichent une croissance très solide à + 14,0 % en comparable, marquée par une amélioration continue trimestre après trimestre, après une phase nécessaire d'adaptation de la production et du merchandising et de mise en place du nouveau concept de magasins dans les premiers mois de 2013. À titre d'illustration, au cours du dernier trimestre, le chiffre d'affaires réalisé dans les magasins exploités directement a augmenté de + 30,7 % en comparable.

Le chiffre d'affaires lié aux redevances de marque, principalement celles perçues de L'Oréal au titre de l'activité Parfums et Cosmétiques, est en revanche à peine stable.

Toutes les principales catégories de produits enregistrent une très forte progression de leurs ventes. Le prêt-à-porter, dont le chiffre d'affaires progresse de plus de 50 % en comparable, retrouve progressivement une place essentielle dans l'offre de produits de la marque, et représente près d'un quart de l'activité. Pour la maroquinerie et les chaussures, l'installation de nouveaux styles, combinée au maintien de produits iconiques revisités par Hedi Slimane contribue à la bonne dynamique commerciale de ces catégories.

Au cours de cet exercice, Yves Saint Laurent a vu son chiffre d'affaires progresser dans toutes les zones géographiques.

La croissance des ventes de la marque dans les pays émergents, qui pèsent désormais pour 28,4 % du chiffre

d'affaires, s'établit à + 19,4 %. Le Moyen-Orient, où la marque gère désormais en direct la distribution aux Émirats Arabes Unis dans le cadre d'une co-entreprise, et la Grande Chine sont les grands marchés les plus dynamiques. Ainsi, en Grande Chine, le chiffre d'affaires progresse de + 23,1 %, illustrant la notoriété et la désirabilité croissantes de la marque.

L'activité sur les marchés historiques est en forte progression à + 22,5 % en comparable, bénéficiant de l'attractivité renouvelée de la marque auprès de la clientèle locale. Au Japon tout particulièrement, le repositionnement et le rajeunissement de la marque sont très positivement accueillis et les ventes y progressent de + 29,6 % à taux de change constant. En Europe de l'Ouest et en Amérique du Nord, le chiffre d'affaires est également en hausse très soutenue avec des taux de croissance de respectivement + 25,9 % et + 14,5 % (en comparable).

En 2013, Yves Saint Laurent a réalisé un résultat opérationnel courant de près de 77 millions d'euros en progression de + 17,8 %. La rentabilité opérationnelle s'établit à 13,8 % en hausse de 10 points de base en données publiées. L'impact positif des couvertures de change est peu significatif en 2013. Alors que les coûts engagés pour le développement (extension du réseau de magasin et politique active de promotion de la marque) sont en forte progression, la stabilité de la profitabilité opérationnelle résulte pour une large part de la croissance de la marge brute et de la capacité de la marque à contenir l'évolution des autres charges opérationnelles.

Compte tenu du poids croissant des amortissements, l'EBITDA progresse à un rythme plus rapide que le résultat opérationnel courant pour s'établir à 93 millions d'euros soit une marge d'EBITDA de 16,7 % (+ 70 points de base par rapport à 2012).

Au 31 décembre 2013, la marque exploitait 115 magasins en propre dont 46 dans les pays émergents. Traduction de cette volonté d'accélérer le développement de la marque en 2013 en investissant dans le réseau de distribution, les ouvertures nettes sont au nombre de 20 auxquelles s'ajoutent 6 points de vente repris en direct dans les Émirats Arabes Unis.

Les investissements opérationnels bruts ont en conséquence triplé en 2013 par rapport à 2012 pour s'établir à 65 millions d'euros. Près de 80 % d'entre eux se rapportent aux ouvertures de magasins et à l'adaptation des magasins existants au nouveau concept.

## Autres marques de Luxe

(en millions d'euros)	2013	2012	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 336,7</b>	<b>1 155,6</b>	<b>+ 15,7 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>143,6</b>	<b>120,1</b>	<b>+ 19,6 %</b>
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<b>10,7 %</b>	<b>10,4 %</b>	<b>+ 0,3 pt</b>
EBITDA	189,7	158,6	+ 19,6 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	14,2 %	13,7 %	+ 0,5 pt
Investissements opérationnels bruts	93,7	70,3	+ 33,3 %
Effectifs moyens	5 299	4 500	+ 17,8 %

Les autres marques du Pôle Luxe intègrent désormais les marques Christopher Kane et Qeelin depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013 ainsi que les marques Pomellato et Dodo (Groupe Pomellato) depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2013.

En 2013, les ventes de l'ensemble des autres marques du Pôle Luxe s'établissent à 1 337 millions d'euros en hausse de + 15,7 % en données publiées et de + 11,3 % à périmètre et taux de change comparables par rapport à 2012. Les autres marques de Luxe représentent près de 21 % de l'activité du Pôle Luxe au cours de l'année écoulée.

En 2013, les ventes aux distributeurs tiers ont progressé de + 10,2 % en comparable par rapport à 2012. Les marques de prêt-à-porter (Balenciaga et les trois marques britanniques) ont vu leurs ventes aux distributeurs tiers progresser d'environ 20 %, tandis que la réorganisation en cours de la distribution de Girard-Perregaux en Asie et la rationalisation du réseau de distributeurs chez Sergio Rossi ont pesé sur les performances de ce canal.

Au cours de l'exercice clos, les ventes au détail réalisées dans les magasins en propre ont augmenté de + 12,8 % (en comparable) par rapport à 2012 et ont pesé pour 39,0 % du chiffre d'affaires total. Le développement d'un réseau de distribution exclusive reste un objectif pour toutes les marques mais doit être adapté en fonction de la maturité de la marque, de son exposition dans ses marchés historiques et de la profondeur et de la nature de son offre produits.

Toutes les catégories de produits voient leur chiffre d'affaires progresser au cours de l'exercice 2013. Le Prêt-à-porter, première catégorie de produits vendus (34,2 % du chiffre d'affaires des autres marques du Pôle Luxe), enregistre ainsi une forte hausse de ses ventes à + 17,3 % en comparable. La Maroquinerie (21,7 % du chiffre d'affaires) ainsi que les Chaussures (12,3 % du chiffre d'affaires) connaissent également au cours de 2013 un développement soutenu de leur activité. La catégorie Horlogerie et Joaillerie, bien que pénalisée à court terme par la distribution de Girard-Perregaux en Asie, enregistre néanmoins une progression très solide de son activité, en partie grâce à la très bonne performance de Boucheron.

La progression des ventes des autres marques du Pôle Luxe a été équilibrée entre pays matures et pays émergents avec des taux de croissance de respectivement + 10,7 % et + 13,0 % en comparable.

Les pays matures, marchés historiques des autres marques du Pôle Luxe, pèsent pour encore 72,4 % dans le chiffre d'affaires. La croissance dans ces régions a été tirée par les clientèles locales, plus particulièrement au Japon et en Amérique du Nord.

L'activité dans les pays émergents a pâti d'un ralentissement de la croissance de la consommation des produits de Luxe en Chine et d'un marché globalement atone pour l'horlogerie en Asie Pacifique en début d'année. La progression du chiffre d'affaires des autres marques du Pôle Luxe a atteint cependant + 8,8 % en Grande Chine et a été largement supérieure à 10 % pour les autres régions, notamment au Moyen-Orient. Ces performances démontrent la capacité de ces autres marques à attirer de nouveaux clients, mais aussi que les pays émergents constituent toujours un important réservoir de croissance.

En 2013, le résultat opérationnel courant des autres marques du Pôle Luxe a progressé de + 19,6 % pour s'établir à presque 144 millions d'euros. Le taux de rentabilité opérationnelle s'établit à 10,7 % en progression de 30 points de base par rapport à 2012. Il est également en amélioration après retraitement de la marge opérationnelle 2012 à taux de change constants. Cette progression illustre la stratégie de portefeuille du Groupe, qui vise un modèle de croissance rentable, sans pour autant renoncer aux investissements nécessaires au développement de l'ensemble des marques et à l'intégration de celles plus récemment acquises.

L'EBITDA s'établit à près de 190 millions d'euros en 2013, en hausse de + 19,6 % également par rapport à 2012 en données publiées.

Le réseau de magasins exploités en propre par les autres marques du Pôle Luxe comptait 339 unités au 31 décembre 2013, dont 55 en Grande Chine et 25 dans les autres pays émergents. Sur les marchés historiques, l'Europe de l'Ouest et le Japon disposent du plus grand nombre de magasins avec respectivement 118 et 104 points de vente sur un total de 259. La croissance du réseau de magasins (+ 95 unités) résulte d'un effet de périmètre avec l'intégration de Qeelin et Pomellato (+ 60 unités), du transfert ou du rachat de points de vente précédemment opérés par des tiers (12 unités), d'ouverture de nouveaux magasins (+ 41 unités) et de fermetures de magasins existants (- 18 unités).

Illustration du soutien apporté au développement des autres marques du Pôle Luxe, les investissements opérationnels progressent de 33,3% pour atteindre 94 millions d'euros, sous l'effet principalement des nouvelles ouvertures.

2013 est pour Alexander McQueen et McQ une nouvelle année de forte croissance. Elles enregistrent globalement une croissance très solide de leurs ventes dans toutes les zones géographiques, dans toutes les catégories de produits et dans tous les canaux de distribution. Alexander McQueen a notamment poursuivi l'expansion mesurée de son réseau de distribution en propre avec l'ouverture nette de 3 magasins. Dans ce contexte de croissance soutenue du chiffre d'affaires et de la marge brute, le résultat opérationnel progresse significativement.

Balenciaga a connu en 2013 une année de transition après s'être dotée en décembre 2012 d'un nouveau Directeur Artistique en la personne d'Alexander Wang. La croissance de l'activité de la marque a été robuste, marquée par une nette accélération au cours du second semestre avec l'installation progressive des nouvelles collections. Une des catégories qui affiche la meilleure progression est le prêt-à-porter femme, catégorie qui est au cœur de l'identité et de l'histoire de la marque. La marge opérationnelle de Balenciaga est stable en dépit des investissements nécessaires à son développement.

En 2013, Boucheron a poursuivi avec succès le développement de ses lignes de bijoux et de joaillerie, au premier rang desquelles la « Quatre », ligne iconique de la marque mais aussi « Serpent Bohème ». Dans la continuité d'une *Biennale des Antiquaires* réussie fin 2012, Boucheron a en outre enregistré une forte croissance de ses ventes en haute-joaillerie. 2013 a également vu Boucheron renforcer sa présence en Asie avec un nouveau magasin à Hong-Kong et une activité particulièrement bien orientée au Japon. La croissance du chiffre d'affaires associée à une bonne maîtrise des charges opérationnelles permet à Boucheron d'enregistrer une forte amélioration du résultat opérationnel courant.

2013 a été la première année où l'intégration de Brioni dans le Pôle Luxe du Groupe et les orientations données par Brendan Mullane, Directeur Artistique de la marque, ont commencé à porter leurs fruits. Les nouvelles collections de la marque ont été très favorablement accueillies et les synergies avec le Groupe ont été renforcées avec l'arrivée de Brioni au dernier trimestre de l'année sur la plateforme logistique du Pôle Luxe. Dans ce contexte, et compte tenu de l'expansion du réseau de points de vente exploités en propre (10 ouvertures nettes dont le rachat de magasins franchisés en Chine), Brioni enregistre pour 2013 une progression solide de son chiffre d'affaires ainsi qu'une amélioration de son résultat opérationnel.

L'activité de Christopher Kane (intégrée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013) s'est considérablement développée en 2013. Dans l'attente de l'ouverture du premier magasin de la marque en 2014, Christopher Kane est distribué dans 30 pays à

travers un réseau de 150 points de vente exploités par des tiers. L'attribution récente à Christopher Kane du prix « 2013 Womenswear Designer of the Year » par le British Fashion Council (BFC) récompense la créativité de Christopher Kane et contribue à renforcer la notoriété de la marque.

Pour Sowind, exploitant les marques Girard-Perregaux et JEANRICHARD, l'année 2013 est contrastée. Girard-Perregaux a poursuivi sa stratégie de rationalisation de son offre et d'optimisation de sa capacité de production dans sa manufacture. La marque a été en outre distinguée lors du Salon Mondial de l'Horlogerie et de la Bijouterie Baseworld 2013 avec un nouveau mouvement haut de gamme, l'« Échappement Constant ». JEANRICHARD, après avoir revisité en profondeur sa gamme et communiqué sur sa nouvelle identité, a commencé à commercialiser ses nouvelles collections. La dynamique commerciale enregistrée par les deux marques est très positive. Cependant, Girard-Perregaux a pâti de la réorganisation de sa distribution en Asie qui se poursuivra au premier semestre 2014. La contribution de Sowind au résultat opérationnel courant du Groupe reste néanmoins positive.

Pomellato et Dodo, intégrées depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2013, ont bénéficié dès le second semestre de l'année du support du Groupe dans les domaines de l'immobilier commercial, du marketing de marque et des fonctions corporate. Les deux marques se sont appliquées à mettre en œuvre leurs stratégies respectives : pour Pomellato, une expansion géographique maîtrisée et l'introduction de nouvelles lignes et collections ; pour Dodo, la consolidation des parts de marché de la marque sur ses principaux marchés.

Qeelin, intégrée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013, a accéléré cette année son développement avec l'ouverture de nouveaux points de vente à Hong-Kong et en Chine continentale et une augmentation de ses investissements marketing. En dépit d'un environnement de marché moins favorable pour la joaillerie en Asie, Qeelin enregistre ainsi une progression solide de son activité.

Le chiffre d'affaires de Sergio Rossi a progressé en 2013, plus particulièrement dans les magasins en propre. Sergio Rossi est en effet engagé dans un effort de rationalisation et d'amélioration de la qualité de son réseau de distributeurs. Les ventes dans ses magasins en propre, qui pèsent pour plus de la moitié de l'activité, sont en revanche en forte croissance.

Pour Stella McCartney, 2013 est une nouvelle année de croissance et de développement. Les ventes de la marque enregistrent une progression très significative, avec un poids accru des pays émergents qui représentent pour la première fois plus de 20% de l'activité. Portée par une notoriété toujours plus forte et une offre de produits bien répartie entre prêt-à-porter, maroquinerie et ligne enfant, Stella McCartney a ouvert dans l'année 5 magasins exploités en propre pour 1 fermeture. Le résultat opérationnel de la marque progresse de façon soutenue.

## Pôle Sport & Lifestyle

(en millions d'euros)	2013	2012	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>3 247,0</b>	<b>3 531,9</b>	<b>- 8,1 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>200,4</b>	<b>304,8</b>	<b>- 34,3 %</b>
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<b>6,2 %</b>	<b>8,6 %</b>	<b>- 2,4 pts</b>
EBITDA	258,3	370,8	- 30,3 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	8,0 %	10,5 %	- 2,5 pts
Investissements opérationnels bruts	74,8	91,1	- 17,9 %
Effectifs moyens	11 521	11 720	- 1,7 %

2013 constitue pour le Pôle Sport & Lifestyle une année de profonde mutation qui a vu les marques du Pôle :

- procéder à un remaniement de leurs équipes dirigeantes ;
- amplifier la rationalisation de leurs organisations et ;
- poursuivre leur stratégie de repositionnement et de redéfinition de l'offre produits, travail qui, dans le cas de PUMA, devrait porter ses fruits au plus tôt au second semestre 2014.

Cette transformation s'inscrit dans un contexte où i) l'environnement économique dégradé affecte la consommation en Europe de l'Ouest, ii) les marchés de Surfwear et de l'Action Sport sont atones et iii) la saturation de certains marchés, notamment en Asie, entraîne des situations de surstockage chez certains distributeurs tiers.

Tous ces éléments pesant sur l'activité, le Pôle Sport & Lifestyle affiche pour l'exercice 2013 un chiffre d'affaires de 3 247 millions d'euros, en recul de - 8,1 % en données publiées et de - 2,8 % à périmètre et taux de change comparables.

Ce contexte défavorable ainsi que la poursuite de la réorganisation des réseaux de magasins des distributeurs de Volcom en Amérique du Nord ont négativement impacté les ventes aux distributeurs tiers (79,2 % du chiffre d'affaires du Pôle) qui baissent de - 4,9 % en comparable.

Les ventes réalisées dans les magasins en propre ont en revanche augmenté de + 6,3 % en comparable, la progression restant solide à périmètre de magasins constant.

Par catégorie de produits, les Chaussures (42,5 % des ventes totales, contre 45,3 % en 2012) enregistrent des ventes en retrait de - 8,2 % en comparable compte tenu d'une pression concurrentielle forte. Les ventes de Textile (38,6 % du chiffre d'affaires total, contre 39,1 % en 2012), affectées par les difficultés principalement rencontrées sur le marché européen, affichent un recul de - 1,5 % en comparable pour l'année 2013. Les ventes d'Accessoires sont en forte hausse à + 8,7 % en comparable, portées par les bonnes performances des produits COBRA PUMA GOLF, Janed et Dobotex.

Le chiffre d'affaires du Pôle Sport & Lifestyle réalisé dans les pays émergents a reculé en 2013 de - 3,8 % en comparable, pour représenter 35,3 % de l'activité totale.

Le recul dans les marchés plus matures est davantage contenu avec une baisse des ventes de - 2,2 % en comparable. L'activité s'affiche en retrait en Europe de l'Ouest (29,4 % du chiffre d'affaires) mais résiste en Amérique du Nord (25,4 % du chiffre d'affaires) avec une progression du chiffre d'affaires de + 3,0 % (comparable).

En 2013, le résultat opérationnel courant du Pôle Sport & Lifestyle s'établit à environ 200 millions d'euros en recul de - 34,3 % en données publiées.

Le taux de rentabilité opérationnelle se contracte de 2,4 points pour s'établir à 6,2 % sous l'effet du recul de la profitabilité tant de PUMA que des autres marques du Pôle. Les économies réalisées sur la base de coûts de l'ensemble des marques ne compensent pas en effet la contraction des marges brutes sous l'effet des dépréciations de stocks et du poids des remises consenties aux distributeurs dans cette phase de transition.

L'EBITDA s'élève à environ 258 millions d'euros en baisse de - 30,3 %.

Au 31 décembre 2013, le réseau de magasins exploités en direct par les marques du Pôle comporte 608 points de vente. Par rapport au 31 décembre 2012, 67 nouveaux points de vente ont été ouverts, principalement dans les pays émergents (au nombre de 46) quand 96 magasins ont été fermés dont 53 points de vente identifiés dans le cadre du plan de transformation annoncé par PUMA en juillet 2012.

Au regard des enjeux de transformation du Pôle et des tendances de chiffre d'affaires, les investissements opérationnels bruts du Pôle Sport & Lifestyle ont été réduits par rapport à 2012. Ainsi en 2013, ils s'élèvent à presque 75 millions d'euros en baisse de - 17,9 %.

## PUMA

(en millions d'euros)	2013	2012	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>3 001,9</b>	<b>3 270,7</b>	<b>-8,2%</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>191,9</b>	<b>290,0</b>	<b>-33,8%</b>
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<b>6,4%</b>	<b>8,9%</b>	<b>-2,5 pts</b>
EBITDA	246,4	350,3	-29,7%
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	8,2%	10,7%	-2,5 pts
Investissements opérationnels bruts	67,7	81,2	-16,6%
Effectifs moyens	10 750	10 935	-1,7%

Pour l'exercice clos, le chiffre d'affaires de PUMA s'établit à 3 002 millions d'euros environ en recul de -8,2% en données publiées et de -2,8% en données comparables.

Cette évolution est en ligne avec les anticipations de PUMA, principalement dès le 14 mai 2013, qui faisaient état d'une perspective de baisse du chiffre d'affaires en année pleine. Elle résulte pour partie de facteurs exogènes compte tenu d'un environnement de consommation défavorable, principalement en Europe de l'Ouest, et de la saturation des stocks dans certains pays émergents. Elle est également liée aux enjeux propres à la marque PUMA comme l'arrêt de certaines activités, la fermeture de magasins non rentables ou la rationalisation en cours de l'offre de produits, notamment dans la catégorie Chaussures.

Dans ce contexte, en 2013, les ventes aux distributeurs tiers ont diminué de -5,0% en comparable. 40% environ de cette baisse est liée à l'Europe de l'Ouest où les distributeurs ont réduit leurs commandes auprès de la marque. PUMA enregistre également une baisse de ses ventes dans la majorité des pays émergents compte tenu des niveaux de stocks déjà élevés chez les distributeurs et des tensions économiques dans certains pays d'Amérique du Sud. En Amérique du Nord, l'activité avec les distributeurs tiers a en revanche enregistré une légère progression.

Le chiffre d'affaires de PUMA réalisé dans son réseau de points de vente exploités en propre s'est accru de +5,8% en comparable sur la période. Seule l'Europe de l'Ouest ne s'inscrit pas dans cette bonne dynamique commerciale mais le nombre de points de vente y a été significativement réduit depuis 2012 (-19% en nombre d'unités depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013).

La Chaussure reste la première catégorie de produits avec 45,6% des ventes réalisées par la marque (contre 48,8% en 2012) mais les ventes sont en baisse à -8,5% en comparable. Les résultats positifs de quelques références, dont la Mobium Elite, dans les segments clés que sont le Running, le Training & Fitness ou le Lifestyle n'ont pas permis de compenser les tendances baissières constatées chez les distributeurs dans presque toutes les régions, et en premier lieu en Europe de l'Ouest.

Les ventes de Textile (35,4% du chiffre d'affaires total, contre 35,2% en 2012) reculent de seulement -1,1% en comparable. Les tendances relevées au cours du 1<sup>er</sup> semestre de l'exercice se confirment avec des marchés européens en retrait et une croissance de l'activité en Amérique du Nord.

En revanche, en 2013, les ventes d'Accessoires et autres revenus sont en hausse de +10,0% en comparable. La croissance des ventes est plus particulièrement marquée dans les pays matures, en Amérique du Nord notamment, portée par les bonnes performances de COBRA PUMA GOLF mais aussi de Dobotex et Janed.

Pour ce qui se rapporte à la segmentation géographique des activités de PUMA, la marque a réalisé, en 2013, 37,1% de ses ventes dans les pays émergents, où l'activité recule de -3,8% en comparable.

En Europe de l'Ouest, le chiffre d'affaires de PUMA recule de -6,1% avec des tendances très négatives principalement en France et en Italie. L'activité est en revanche en forte croissance au Royaume-Uni qui représente l'un des trois premiers marchés de la marque dans la zone.

Sur le marché japonais, l'activité de PUMA recule (-3,2%) quand elle progresse (+3,9%) en Amérique du Nord grâce à la croissance des catégories Textile et Accessoires.

La contribution de PUMA au résultat opérationnel courant du Groupe s'élève à 192 millions d'euros au titre de l'exercice 2013, en baisse de -33,8% par rapport à 2012. Le taux de rentabilité s'établit à 6,4% en retrait de 2,5 points. L'EBITDA de PUMA s'élève à 246 millions d'euros, en recul de -29,7%.

Cette variation de rentabilité opérationnelle est en ligne avec les indications données par PUMA dans le cadre de ses publications trimestrielles quant à l'évolution de sa profitabilité sur l'ensemble de l'exercice 2013.

La baisse de la rentabilité opérationnelle résulte en premier lieu d'une baisse du taux de marge brute qui perd 1,9 point par rapport à 2012, compte tenu principalement d'effets de change défavorables, de l'impact de remises consenties aux distributeurs tiers et d'opérations de déstockage. Dans le même temps, les conditions d'achat n'ont pas connu d'améliorations notables.

Les charges opérationnelles reculent de -6,6% en données publiées. Cette réduction de la base de coûts est un des premiers effets du plan de transformation annoncé en juillet 2012 et mis en œuvre depuis lors, qui a permis de limiter la contraction de la marge opérationnelle.

Le plein effet du plan de transformation de la marque, intégrant notamment le redressement des ventes, est cependant projeté à moyen terme, à savoir au-delà de 2014. Afin d'accompagner ce plan en matière de développement

des produits, de marketing et de communication, le niveau de certaines lignes de charges opérationnelles pourrait être augmenté quand les autres lignes de dépenses seraient globalement contenues ou réduites.

Au 31 décembre 2013, le réseau de magasins exploités en propre par PUMA compte 561 unités, soit 33 fermetures en net par rapport au 31 décembre 2012. 92 magasins ont été fermés au cours de l'année dont 53 dans le cadre du plan de transformation annoncés à l'été 2012 (en plus

des 20 points de vente fermés dès 2012). Les ouvertures de l'année portent sur 59 unités dont 43 dans les pays émergents.

Dans le contexte de discipline financière liée au plan de transformation et de vigilance quant à l'utilisation de la trésorerie d'exploitation, les investissements opérationnels bruts de PUMA ont été revus à la baisse en 2013 et s'élevaient à 68 millions d'euros, en recul de – 16,6 % par rapport à 2012.

## Autres marques de Sport & Lifestyle

(en millions d'euros)	2013	2012	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>245,1</b>	<b>261,2</b>	<b>- 6,2 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>8,5</b>	<b>14,8</b>	<b>- 42,6 %</b>
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<b>3,5 %</b>	<b>5,7 %</b>	<b>- 2,2 pts</b>
EBITDA	11,9	20,5	- 42,0 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	4,9 %	7,8 %	- 2,9 pts
Investissements opérationnels bruts	7,1	9,9	- 28,3 %
Effectifs moyens	771	785	- 1,8 %

En 2013, Volcom et Electric ont réalisé un chiffre d'affaires cumulé de 245 millions d'euros, en baisse de – 6,2 % en données publiées et de – 2,3 % à taux de change comparables par rapport à 2012. Le second semestre a vu l'activité de ces marques amorcer un redressement avec une progression des ventes de + 1,5 % sur le quatrième trimestre (en comparable). Dans la continuité de 2012, l'activité des deux marques a pâti d'une conjoncture dégradée pour les marchés du Surfwear et de l'Action Sport et d'une réorganisation majeure des réseaux de points de ventes de certains distributeurs aux États-Unis.

Ces facteurs négatifs ont pesé globalement tant sur Volcom et Electric que sur une grande majorité de leurs concurrents. Ils ont conduit également Volcom et Electric à redéfinir leur offre dès la seconde partie de l'année 2012, à optimiser leurs organisations et à remanier en profondeur leurs équipes dirigeantes en 2013.

En 2013, Electric a poursuivi son repositionnement sur le marché des Accessoires (82,6 % de ses ventes) en réduisant drastiquement son offre de produits textile. La redéfinition de l'offre autour de nouvelles gammes de lunettes, de masques et de montres a commencé à porter ses fruits en fin d'année en termes de dynamique des ventes.

Volcom a poursuivi en 2013 son objectif de préservation de ses marges et de protection de l'image de la marque en limitant le niveau des soldes et remises, en sélectionnant ses distributeurs et en accroissant la part de la distribution exploitée en propre. Volcom a ainsi contenu la baisse de ses ventes à – 1,4 % (en comparable) sur l'année, en enregistrant même une progression de son chiffre d'affaires au second semestre.

Le recul des ventes dans la catégorie textile, qui reste le cœur d'activité de Volcom, a été relativement contenu malgré un environnement de consommation dégradé et l'impact des réorganisations engagées par les distributeurs. Les autres catégories, qui pèsent désormais pour près de 17 % du chiffre d'affaires, voient en revanche leurs ventes progresser. Plus particulièrement, les tendances d'activité de la catégorie Chaussure, développée avec l'aide des équipes de PUMA, sont très encourageantes.

Sur leur premier marché, l'Amérique du Nord qui représente 62,6 % de leurs ventes, Volcom et Electric enregistrent un léger recul de leur chiffre d'affaires grâce au rebond du second semestre (en comparable). La baisse de chiffre d'affaires est en revanche plus marquée en Europe de l'Ouest (19,2 % des ventes). L'activité est bien orientée sur des marchés importants pour la marque Volcom que sont le Japon et l'Amérique Centrale et du Sud.

En 2013, le résultat opérationnel courant cumulé de Volcom et Electric est légèrement en deçà de 9 millions d'euros, en recul de – 42,6 % par rapport à 2012. La marge opérationnelle s'établit à 3,5 % contre 5,7 % en 2012.

Le recul du résultat opérationnel courant s'explique principalement par la perte de marge brute liée à la baisse du chiffre d'affaires et dans une moindre mesure à une contraction du taux de marge brute.

Le réseau de magasins exploités en propre par Volcom (Electric ne dispose d'aucun magasin en propre) comptait 47 unités au 31 décembre 2013, dont 9 dans les pays émergents.

En 2013, les investissements opérationnels bruts de Volcom et Electric ont atteint près de 7 millions d'euros, en baisse très significative par rapport à 2012.

## Corporate

L'entité « Corporate » regroupe les équipes du siège de Kering et les services centraux qui y sont attachés, les Services Partagés qui effectuent des prestations de service pour les marques ainsi que Kering Sustainability Department, l'initiative de développement durable lancée par Kering en 2011.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013, elle intègre également la nouvelle Direction Sourcing de Kering constituée sur la base de Redcats Asia, activité de Sourcing de Redcats, que le Groupe a décidé de conserver.

Pour 2013, les coûts du Corporate s'établissent à près de 133 millions d'euros, en progression de + 6,4 % par rapport à 2012.

Cette variation s'explique par la prise en charge par l'entité Corporate de missions et projets transversaux pour le compte des marques du Groupe et par la mise en place de nouveaux centres de services partagés, notamment en Asie-Pacifique.

## 1.5. commentaires sur la structure financière

(en millions d'euros)	2013	2012	Variation
Goodwill, marques et autres immobilisations incorporelles nettes	14 472,9	14 360,9	+ 112,0
Autres passifs nets non courants	(119,9)	(467,4)	+ 347,5
Actifs nets courants	836,2	756,7	+ 79,5
Provisions	(365,9)	(364,8)	- 1,1
<b>Capitaux engagés</b>	<b>14 823,3</b>	<b>14 285,4</b>	<b>+ 537,9</b>
Actifs nets destinés à être cédés	(184,5)	325,0	- 509,5
<b>Capitaux propres</b>	<b>11 195,9</b>	<b>12 118,7</b>	<b>- 922,8</b>
<b>Endettement financier net</b>	<b>3 442,9</b>	<b>2 491,7</b>	<b>+ 951,2</b>

### Capitaux engagés

Au 31 décembre 2013, les capitaux engagés ont augmenté de 538 millions d'euros par rapport à la clôture de l'exercice précédent.

#### Goodwill, marques et autres immobilisations incorporelles nettes

Au 31 décembre 2013, le poste goodwill, marques & autres immobilisations incorporelles nettes représente 63 % du total du bilan (57 % au 31 décembre 2012).

Il est principalement constitué :

- de goodwill à hauteur de 3 770 millions d'euros, dont 2 523 millions d'euros pour le Pôle Luxe et 1 247 millions

d'euros pour le Pôle Sport & Lifestyle en diminution sur l'exercice du fait de la dépréciation de 280 millions d'euros comptabilisée sur le goodwill PUMA compensée en partie par l'impact des acquisitions de l'exercice ;

- de marques à hauteur de 10 470 millions d'euros, dont 6 629 millions d'euros pour le Pôle Luxe et 3 841 millions d'euros pour le Pôle Sport & Lifestyle. L'augmentation de ce poste par rapport au 31 décembre 2012 résulte pour l'essentiel de l'acquisition de Pomellato.

Net des impôts différés passifs afférents aux marques (comptabilisés en Actifs nets non courants – voir ci-dessous), ce poste s'établit à 11 738 millions d'euros au 31 décembre 2013.

### Autres actifs nets non courants

(en millions d'euros)

	2013	2012	Variation
Immobilisations corporelles nettes	1 676,9	1 376,3	+ 300,6
Impôts différés nets	(2 160,3)	(2 172,1)	+ 11,8
Participations dans les entreprises mises en équivalence	17,3	25,8	- 8,5
Actifs financiers non courants	316,1	273,7	+ 42,4
Actifs non courants divers	30,1	28,9	+ 1,2
<b>Autres passifs nets non courants</b>	<b>(119,9)</b>	<b>(467,4)</b>	<b>+ 347,5</b>

Par rapport au 31 décembre 2012, les Immobilisations corporelles nettes ont légèrement augmenté en raison des effets liés aux entrées de périmètre, des opérations

courantes de l'exercice (acquisitions/cessions d'une part et amortissements d'autre part) et des effets de change.

Les infrastructures d'exploitation se répartissent comme suit :

		Propriété	Location-financement	Location simple	2013	2012
<b>Points de vente</b>	Luxe	21	4	994	1 019	958
	Sport & Lifestyle	4		604	608	637
<b>Unités logistiques</b>	Luxe	19	1	68	88	64
	Sport & Lifestyle	5		39	44	43
<b>Unités de production &amp; divers</b>	Luxe	3	1	18	22	55
	Sport & Lifestyle	3		4	7	7

Les impôts différés correspondent pour l'essentiel aux impôts différés passifs liés aux marques reconnues dans le cadre de regroupements d'entreprises (Gucci et PUMA notamment).

Au 31 décembre 2013, les participations dans les entreprises mises en équivalence incluent les titres Wilderness. La hausse des actifs financiers non courants sur l'exercice 2013 résulte pour l'essentiel de l'acquisition de participations non consolidées.

### Actifs nets courants

Au 31 décembre 2013, les Actifs nets courants constituent un actif net de 836 millions d'euros, à comparer à un actif net de 757 millions d'euros au 31 décembre 2012. Ils se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)

	2013	2012	Variation
Stocks	1 805,5	1 736,5	+ 69,0
Créances clients	949,9	985,3	- 35,4
Dettes fournisseurs	(766,1)	(684,5)	- 81,6
Créances et dettes d'impôts exigibles	(191,0)	(242,7)	+ 51,7
Autres actifs et passifs courants	(962,1)	(1 037,9)	+ 75,8
<b>Actifs nets courants</b>	<b>836,2</b>	<b>756,7</b>	<b>+ 79,5</b>

Au 31 décembre 2013, les Actifs nets courants de Kering augmentent de près de 80 millions d'euros par rapport à la clôture de l'exercice précédent. Hors variations de change et de périmètre, l'évolution du Besoin en Fonds de Roulement a généré une consommation de trésorerie de 75 millions d'euros.

La variation des Stocks a engendré un flux négatif de trésorerie de 93 millions d'euros sur l'exercice 2013. Cette évolution provient principalement des marques de Luxe en lien avec l'expansion du réseau de magasins (Gucci, Yves Saint Laurent), compensée partiellement par des actions d'optimisation des niveaux de stocks menées plus particulièrement chez Bottega Veneta.

Sur l'exercice 2013, retraitée des variations de change et de périmètre, l'augmentation des créances clients a généré un besoin de trésorerie de 7 millions d'euros. La hausse des dettes fournisseurs est génératrice de trésorerie pour 69 millions d'euros sur l'exercice 2013 provenant principalement des marques de Luxe en lien avec la croissance de l'activité.

La diminution des Autres passifs nets courants a engendré un flux de trésorerie négatif de 44 millions d'euros sur l'exercice 2013 principalement chez PUMA avec les décaissements effectués au titre du Plan de Transformation.

## Provisions

Au 31 décembre 2013, la quote-part des Provisions pour retraites et avantages similaires qui ne donnera pas lieu à des décaissements dans les douze prochains mois (enregistrée dans les passifs non courants) s'élève à 93 millions d'euros, en légère baisse par rapport au 31 décembre 2012 du fait des changements d'hypothèses actuarielles.

Les Autres provisions sont en légère augmentation par rapport à la clôture de l'exercice 2012, essentiellement du fait de l'utilisation en partie des provisions constituées au titre du Plan de Transformation de PUMA compensées principalement par le reclassement de provisions relatives à des contentieux avec les administrations fiscales dans les différents pays et de provisionnement de nouveaux litiges avec des tiers.

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2012	Variation
Provisions pour retraites et avantages similaires	100,0	104,8	- 4,8
Autres provisions pour risques et charges	265,9	260,0	+ 5,9
<b>Provisions</b>	<b>365,9</b>	<b>364,8</b>	<b>+ 1,1</b>

## Actifs nets destinés à être cédés

Ce poste résulte de l'application de la norme IFRS 5 aux activités cédées ou en cours de cession dans la période. Il concerne les actifs résiduels de Redcats au 31 décembre 2013.

## Capitaux propres

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2012	Variation
Capitaux propres – Part revenant au Groupe	10 586,6	11 413,8	- 827,2
Capitaux propres – Part des intérêts non contrôlés	609,3	704,9	- 95,6
<b>Capitaux propres</b>	<b>11 195,9</b>	<b>12 118,7</b>	<b>- 922,8</b>

Au 31 décembre 2013, les capitaux propres consolidés de Kering sont en diminution par rapport à la clôture de l'exercice précédent; la part des capitaux propres revenant au Groupe a diminué de 827 millions d'euros principalement sous l'effet des variations suivantes :

- du résultat net part du Groupe de l'exercice 2013 (+ 50 millions d'euros);
- des dividendes et acomptes sur dividendes distribués par Kering (- 471 millions d'euros);
- du dividende en nature distribué par Kering sous forme d'actions de Groupe Fnac (- 314 millions d'euros);
- de la variation des titres d'autocontrôle Kering (- 28 millions d'euros);
- des écarts de conversion (- 91 millions d'euros).

Au cours de l'exercice 2013, Kering a procédé :

- à l'acquisition de 1 585 556 titres et à la cession de 1 585 556 titres dans le cadre du contrat de liquidité;
- à l'acquisition de 106 000 titres et à l'attribution de 102 491 titres aux salariés dans le cadre des plans d'actions gratuites de 2009 et 2011 et 450 titres dans le cadre des plans d'actions gratuites de 2008 et 2009;
- à l'acquisition de 130 000 titres et à la cession aux salariés bénéficiaires de 103 037 titres dans le cadre de plans d'options d'achat notamment les plans de 2006 et 2007 :

- à l'acquisition de 720 000 titres et la remise de 714 514 titres dans le cadre d'une opération de croissance externe et affectation du solde de titres acquis soit 5 486 titres en vue de leur attribution dans le cadre des plans d'options d'achat.

Au 31 décembre 2013, le capital social de Kering est constitué de 126 226 761 actions d'une valeur nominale de 4 euros. À cette date, Kering ne détient aucune action dans le cadre du contrat de liquidité. Hors cadre du contrat de liquidité, Kering conserve 60 581 titres d'autocontrôle (25 073 actions au 31 décembre 2012).

Au 31 décembre 2013, la part des capitaux propres revenant aux intérêts non contrôlés concerne principalement PUMA pour 533 millions d'euros (665 millions d'euros un an auparavant) et les marques du Pôle Luxe pour 101 millions d'euros (40 millions d'euros en 2012).

La variation, au cours de l'exercice 2013, de la part des capitaux propres revenant aux intérêts non contrôlés inclut d'une part les effets des acquisitions complémentaires de titres PUMA qui ont porté la participation de Kering dans PUMA de 83 % au 31 décembre 2012 à près de 86 % un an plus tard et d'autre part les effets des entrées dans le périmètre du groupe Pomellato et de Christopher Kane sur 2013.

## Endettement financier net

L'endettement financier net du Groupe s'élève à 3 443 millions d'euros au 31 décembre 2013; il a augmenté de 951 millions d'euros par rapport à la clôture précédente, soit une augmentation de 38,2%. Au 31 décembre 2013, l'endettement financier net de Kering se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2013	2012	Variation
Emprunts obligataires	3 290,5	3 048,3	+ 242,2
Emprunts bancaires	454,2	566,4	- 112,2
Billets de trésorerie	358,0	449,0	- 91,0
Dettes financières diverses	767,1	520,3	+ 246,8
<b>Dettes financières brutes<sup>(1)</sup></b>	<b>4 869,8</b>	<b>4 584,0</b>	<b>+ 285,8</b>
Instruments dérivés de couverture de juste valeur (taux d'intérêt)	(7,7)	(11,3)	+ 3,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 419,2)	(2 081,0)	+ 661,8
<b>Endettement financier net</b>	<b>3 442,9</b>	<b>2 491,7</b>	<b>+ 951,2</b>

(1) Hors financement des concours à la clientèle.

Au cours du premier semestre 2013, Kering a procédé aux remboursements de l'emprunt obligataire de 600 millions d'euros émis en 2005 et abondé en 2006 et de la seconde tranche de 200 millions d'euros du financement obligataire indexé sur l'évolution du titre Kering mis en place en mai 2008. Afin d'allonger la maturité de sa dette, Kering a mis en place le 13 juillet 2013 une émission obligataire de 500 millions d'euros à 7 ans assortie d'un coupon fixe de 2,5%. Un second financement obligataire à taux fixe au taux facial de 1,875% a été émis le 8 octobre 2013, pour un montant de 500 millions d'euros à 5 ans.

Au 31 décembre 2013, les dettes financières brutes incluent 324 millions d'euros au titre des options de vente accordées à des actionnaires minoritaires (215 millions d'euros à la clôture de l'exercice précédent). Les variations de la période concernent notamment l'enregistrement de la dette au titre des parts minoritaires dans le groupe Pomellato.

Conformément à sa politique de gestion des taux d'intérêt, la part de la dette à taux fixe du Groupe dans la dette brute totale s'établit, y compris opérations de couvertures, à 59,3% au 31 décembre 2013 (à comparer à 60,4% au 31 décembre 2012).

Au 31 décembre 2013, la dette brute du Groupe est majoritairement constituée par des financements en euros; la part libellée en yen japonais s'élève à 6,8% de la dette brute totale (8,9% au 31 décembre 2012) et la part des autres devises s'établit à 7,2% (7,5% au 31 décembre 2012).

Kering minimise son exposition au risque de concentration en diversifiant ses sources de financement. Ainsi, les financements désintermédiés représentent 74,9% des dettes brutes au 31 décembre 2013, pour 76,3% un an auparavant. Les lignes de crédit de Kering sont souscrites auprès d'un pool diversifié de banques françaises et étrangères de premier rang. Au 31 décembre 2013, 78,8% des engagements confirmés en faveur de Kering sont assurés par 10 banques; les trois premiers partenaires du Groupe assurent 40% du total et aucun de ces établissements ne dépasse individuellement 20% de l'ensemble des lignes de crédits confirmées mises à la disposition du Groupe.

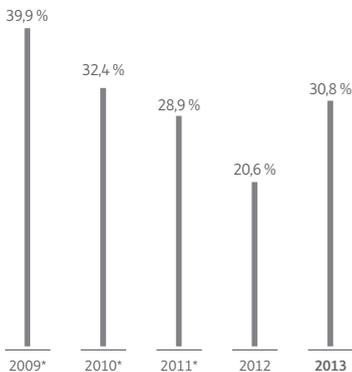
Kering s'engage uniquement dans des opérations de crédit ou de placement avec des établissements financiers de premier rang en répartissant les transactions parmi les institutions.

## Solvabilité

Kering affiche une structure financière très solide au 31 décembre 2013 :

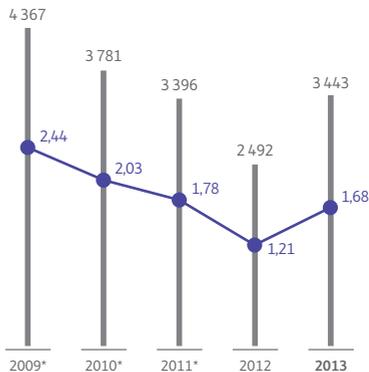
- le « *gearing* » (ratio d'endettement financier net rapporté aux capitaux propres) s'établit à 30,8 % au 31 décembre 2013 contre 20,6 % au 31 décembre 2012 ;
- le ratio de solvabilité (endettement financier net rapporté à l'EBITDA) s'établit à 1,68 sur l'exercice 2013 contre 1,21 au 31 décembre 2012.

### GEARING



\* Données publiées non retraitées.

### SOLVABILITÉ



■ Endettement financier net<sup>(1)</sup> (EFN)  
(en millions d'euros)

● Ratio de solvabilité (EFN/EBITDA)

\* Données publiées non retraitées.

Les crédits bancaires contractés par Kering comportent un seul covenant financier : le ratio de solvabilité (endettement financier net rapporté à l'EBITDA, calculé une fois par an en proforma et à la clôture de l'exercice) doit être inférieur ou égal à 3,75.

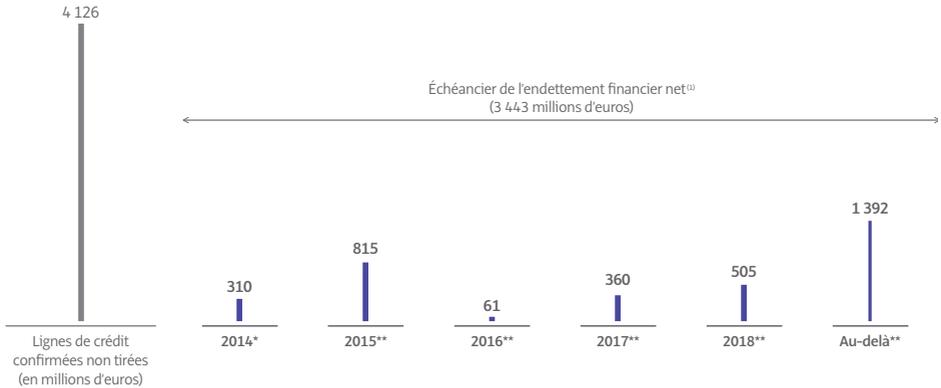
L'agence de notation Standard & Poors a relevé en mars 2012, la notation à long terme de Kering de « BBB - » à « BBB » assortie d'une perspective « stable ».

## Liquidité

Au 31 décembre 2013, Kering dispose d'une trésorerie disponible de 1 419 millions d'euros (2 081 millions d'euros au 31 décembre 2012) auxquels s'ajoute un solde de

4 126 millions d'euros de lignes de crédit à moyen terme confirmées et non utilisées à cette date (4 024 millions d'euros au 31 décembre 2012).

## ÉCHÉANCIER DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET



\* Dette brute sous déduction de la trésorerie et équivalents de trésorerie et du financement des concours à la clientèle.

\*\* Dette brute.

Le Groupe n'est donc pas exposé à un risque de liquidité.

Les parts des dettes brutes to moins d'un an et des dettes à cinq ans et au-delà représentent respectivement 36,3 % et 38,5 % de l'endettement brut global au 31 décembre 2013 (38,4 % et 23,4 % respectivement au 31 décembre 2012).

Le poste trésorerie et équivalents de trésorerie inclut exclusivement des instruments de trésorerie et OPCVM monétaires sans risque de variation de valeur. Par ailleurs, au 31 décembre 2013, le Groupe dispose de 4 148 millions d'euros (4 059 millions d'euros au 31 décembre 2012) de lignes de crédit confirmées.

Les financements bancaires et obligataires comportent des clauses juridiques usuelles de « *pari passu* », de défaut croisé (« *cross default* ») et de « *negative pledge* ».

Les emprunts obligataires émis de 2009 à 2013 dans le cadre du programme EMTN sont tous assortis d'une clause de changement de contrôle, qui donne la possibilité aux

porteurs obligataires de demander le remboursement au pair si, consécutivement à un changement de contrôle, Kering voyait sa note abaissée en catégorie *Non Investment Grade*.

Les emprunts obligataires émis en 2009 et 2010, y compris la part abondée en janvier 2012 pour l'emprunt obligataire émis en avril 2010, intègrent aussi une clause dite de « *step-up coupon* » en cas de passage de la notation de Kering en catégorie *Non Investment Grade*.

La totalité de ces emprunts bénéficient de la note du groupe Kering attribuée par l'agence de rating Standard & Poor's, « *BBB* », perspective stable et ne sont soumis à aucun covenant financier.

Il n'existe aucune clause de remboursement anticipé dans les contrats de financement qui serait déclenchée suite à une détérioration de la notation financière du Groupe (« *rating trigger* »).

(1) Endettement financier net défini page 156.

## Variation de l'endettement financier net

La variation de l'endettement financier net peut se rationaliser comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2012
<b>Endettement financier net au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>2 491,7</b>	<b>3 395,5</b>
Cash-flow libre opérationnel	(857,5)	(930,2)
Intérêts nets versés et dividendes reçus	117,1	162,3
Dividendes versés	497,2	473,3
Acquisition de titres Kering	39,0	14,9
Acquisition de titres PUMA	99,6	119,6
Autres acquisitions et cessions	1 154,7	(652,6)
Autres mouvements	(98,9)	(91,1)
<b>Endettement financier net au 31 décembre</b>	<b>3 442,9</b>	<b>2 491,7</b>

## Cash-flow libre opérationnel

La génération de cash-flow libre opérationnel est un des objectifs financiers majeurs pour toutes les marques du Groupe. Le cash-flow libre opérationnel de Kering en 2013 s'établit à près de 858 millions d'euros.

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2012	Variation
<b>Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts</b>	<b>1 983,1</b>	<b>2 000,7</b>	<b>- 0,9%</b>
Variation du besoin en fonds de roulement (hors impôt)	(74,5)	(272,5)	- 72,7%
Impôts sur le résultat payés	(383,7)	(362,2)	+ 5,9%
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>	<b>1 524,9</b>	<b>1 366,0</b>	<b>+ 11,6%</b>
Investissements opérationnels nets	(667,4)	(435,8)	+ 53,1%
<b>Cash-flow libre opérationnel</b>	<b>857,5</b>	<b>930,2</b>	<b>- 7,8%</b>

En 2013, la capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts diminue très légèrement de 18 millions d'euros (soit -0,9%) par rapport à 2012 sous l'effet de la dégradation de la rentabilité opérationnelle de PUMA bien que partiellement compensée par la hausse de la rentabilité du Pôle Luxe.

En 2013, la variation du Besoin en Fonds de Roulement donne lieu à un décaissement net de trésorerie de 75 millions d'euros alors qu'elle avait généré un décaissement net de 273 millions d'euros en 2012.

Cette évolution favorable de 198 millions d'euros résulte principalement :

- d'une meilleure gestion des stocks dans le pôle Luxe avec un impact de l'ordre de 10 millions d'euros ;

- de la baisse des créances clients par rapport à 2012, notamment chez PUMA, avec un effet positif de 24 millions d'euros ;
- d'un retour à un niveau normatif des dettes fournisseurs en forte baisse en 2012 principalement du fait d'une réduction importante des programmes d'achat chez PUMA, générant un effet favorable à hauteur de 156 millions d'euros.

L'impôt payé est en légère hausse sur l'exercice.

Au 31 décembre 2013, les décaissements nets de trésorerie résultant des investissements opérationnels nets progressent de 232 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent ; ils tiennent compte de cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles pour 10 millions d'euros (6 millions d'euros en 2012).

Les investissements opérationnels bruts s'élèvent donc à 678 millions d'euros en 2013, en croissance de 53% par rapport à l'exercice précédent. Ils se répartissent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2012	Variation
Luxe	435,6	337,3	+ 29,1%
Sport & Lifestyle	74,8	91,1	- 17,9%
Corporate	167,3	13,5	+ 1 139,3%
<b>Investissements opérationnels bruts</b>	<b>677,7</b>	<b>441,9</b>	<b>+ 53,4%</b>

En 2013, ces investissements opérationnels bruts résultent de programmes d'ouvertures de points de vente pour 46 % et de chantiers de transformation et/ou de rénovation de magasins pour environ 19 %. En 2012, ces investissements opérationnels bruts résultaient de programmes d'ouvertures de points de vente pour 36 % et de chantiers de transformation et/ou rénovation de magasins pour environ 18 %.

Les marques du Luxe contribuent à hauteur de 98 millions d'euros à la hausse de ces investissements bruts compte tenu des ouvertures de magasins et des investissements réalisés dans la chaîne d'approvisionnements. Les investissements opérationnels bruts du Corporate intègrent l'acquisition par Kering d'un immeuble à Tokyo, dans le quartier prestigieux de Omotesando, qui sera destiné à accueillir les boutiques de certaines marques de Luxe du Groupe.

### Cash-flow disponible

Les décaissements nets au titre des frais financiers nets intègrent en 2013 des intérêts et dividendes reçus pour 70 millions d'euros (69 millions d'euros en 2012) dont 62 millions d'euros de gains encaissés suite au remboursement de la deuxième tranche de l'emprunt obligataire indexé arrivant à maturité en mai 2013 entraînant un remboursement à 69,1 % du pair.

Le cash-flow disponible s'établit à 740 millions d'euros pour l'exercice 2013 contre 768 millions d'euros en 2012.

### Dividendes versés

Les dividendes versés au cours de l'exercice 2013 ont augmenté de 5 % par rapport à l'exercice précédent ; ils comprennent 26 millions d'euros de dividendes versés aux minoritaires des filiales consolidées (33 millions d'euros en 2012), dont près de 15 millions d'euros concernent PUMA et ses filiales (23 millions d'euros en 2012). Le dividende en

numéraire versé par Kering à ses actionnaires en 2013 s'élève à 471 millions d'euros (incluant l'acompte sur dividende en numéraire mis en paiement le 24 janvier 2013), en légère augmentation par rapport à l'exercice précédent.

### Acquisitions et cessions

Au cours de l'exercice 2013, Kering a acquis sur le marché pour près de 100 millions d'euros de titres PUMA. Suite à ces achats, Kering a porté son taux de participation à 85,81 % à fin décembre 2013 contre 82,99 % à fin décembre 2012.

Les acquisitions de titres Kering pour un montant global de près de 39 millions d'euros sont relatives principalement à l'acquisition de 236 000 titres afférents aux plans d'attribution d'actions gratuites et d'options d'achats.

En 2013, l'impact des Autres acquisitions et cessions de titres est notamment relatif aux acquisitions de l'exercice (groupe Pomellato, Richard Ginori, Christopher Kane, France Croco...) ainsi qu'aux flux financiers liés aux activités abandonnées pour 656 millions d'euros (principalement la recapitalisation de Groupe Fnac, l'encaissement des prix de cession des actifs cédés dans l'exercice, net du comblement des besoins de financement des activités de Redcats).

En 2012, les acquisitions et cessions de titres étaient principalement relatives à l'acquisition de Brioni et à la cession de Cfao ainsi qu'aux flux de trésorerie liés aux « activités abandonnées, cédées ou en cours de cession ou de distribution » et notamment l'encaissement du prix de cession de The Sportsman's Guide et The Golf Warehouse.

### Autres mouvements

Les Autres mouvements regroupent pour l'essentiel la variation des incidences des écarts de conversion et des impacts de mise à la juste valeur des instruments financiers selon les prescriptions des normes IAS 32/39.

## 1.6. résultat de la société kering et dividende

Le résultat net de la Société mère au 31 décembre 2013 s'établit à 833 millions pour l'exercice 2013, contre 506 millions pour l'exercice 2012. Il inclut des dividendes perçus des filiales à hauteur de 2 188 millions d'euros, à comparer à 876 millions en 2012.

Le Conseil d'administration de Kering du 20 février 2014 proposera à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013, de distribuer au titre de cet exercice un dividende en numéraire de 3,75 euros par action.

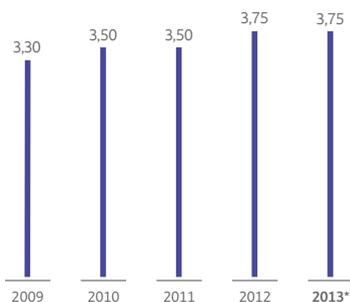
Un acompte sur ce dividende en numéraire de 1,50 euro par action a été mis en paiement le vendredi 24 janvier 2014 suite à la décision du Conseil d'administration de Kering du 20 décembre 2013.

La somme qui serait distribuée en numéraire en 2014 atteindrait donc 473 millions d'euros.

Cette proposition traduit la volonté de Kering de conserver des taux de distribution bien équilibrés eu égard d'une part à l'évolution du résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants, et d'autre part au niveau du cash-flow disponible. En effet, ces taux de distribution s'établissent à :

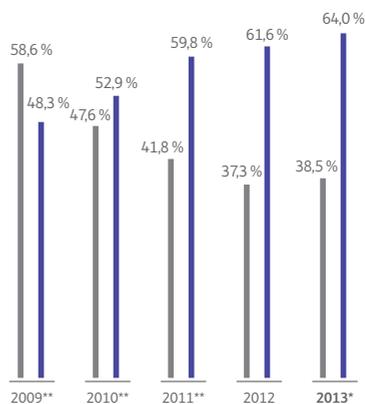
- 38,5 % du résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants de l'exercice 2013, contre 37,3 % sur la base des données publiées en 2012 ;
- 64 % du cash-flow disponible de l'exercice 2013 contre 61,6 % sur la base des données publiées en 2012.

### DIVIDENDE VERSÉ PAR ACTION (EN EUROS)



\* Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale.

### TAUX DE DISTRIBUTION



■ % du RNPNG poursuivi courant  
■ % du cash-flow disponible

\* Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale.

\*\* Données publiées non retraitées.

## 1.7. transactions avec les parties liées

Les transactions avec les parties liées sont détaillées dans la Note 34 des états financiers.

## 1.8. événements postérieurs à la clôture

Les négociations exclusives pour la cession de La Redoute et Relais Colis se poursuivent entre Kering et les dirigeants. Ces derniers ont présenté en janvier 2014 les modalités

de leur projet d'entreprise aux partenaires sociaux dans le cadre du processus normal d'information-consultation préalable.

## 1.9. perspectives

Ayant finalisé sa transformation, Kering dispose de fondamentaux très solides qui lui permettent d'aborder avec confiance l'année 2014.

Positionné sur des marchés structurellement porteurs, et disposant d'un portefeuille de marques puissantes à fort potentiel, Kering continuera à mettre en œuvre une gestion rigoureuse et exigeante dans le pilotage et l'allocation de ses ressources.

L'année 2014 sera caractérisée par un plan de relance ambitieux de la marque PUMA, et par le déploiement de plans d'actions pour chacune des marques du Pôle Luxe, avec un accent mis sur la croissance organique rentable.

Dans ce contexte, Kering anticipe en 2014 une progression de son chiffre d'affaires et de son résultat opérationnel courant.

## 2. *politique d'investissement*

En 2013, Kering a poursuivi sa stratégie visant à renforcer ses activités à forte croissance et à rentabilité élevée. Cette stratégie, qui donne la priorité à la croissance organique et au développement international, est fondée sur des marques mondiales réputées ; elle s'exprime à la fois sur les marchés du Luxe et du Sport & Lifestyle.

Cette stratégie vise à faire prospérer chacune des entités du Groupe et à exploiter son potentiel de croissance endogène.

Pour renforcer ses positions, Kering a la faculté de réaliser des acquisitions tactiques afin de compléter ses dispositifs et ses portefeuilles de marques ou de produits.

Cette vision laisse aussi la place à des acquisitions stratégiques qui constituent un moyen efficace pour accélérer le développement du Groupe et améliorer son profil de croissance et de rentabilité.

### 2.1. *investissements financiers*

#### 2013

Les flux de trésorerie liés aux investissements financiers ont représenté un décaissement net de 320,3 millions d'euros pour l'exercice 2013, les acquisitions ayant excédé les cessions d'actifs financiers, compte tenu des recapitalisations et refinancements des actifs cédés ou en cours de cession.

Pour les activités cédées ayant fait l'objet d'un retraitement selon la norme IFRS 5 (Fnac, groupe Redcats) les impacts sont présentés sur la ligne « flux nets liés aux activités abandonnées ».

#### Renforcement du portefeuille de marques de Luxe

Kering a finalisé début janvier 2013, l'acquisition d'une participation majoritaire dans la marque de joaillerie chinoise Qeelin. Lancé en 2004, Qeelin est le premier joaillier de Luxe chinois à avoir développé un réseau de boutiques à l'international, dans les quartiers commerçants les plus prestigieux à travers le monde. Qeelin gérait au moment de l'acquisition 14 boutiques dans le monde (dont 7 en Chine continentale, 4 à Hong-Kong et 3 en Europe). La marque est également distribuée dans quelques boutiques multimarques comme Colette à Paris et Restir à Tokyo.

Le 15 janvier 2013, Kering a acquis une part majoritaire dans la marque du designer de Luxe « Christopher Kane ». Ce partenariat entre Kering et Christopher Kane permettra de développer en étroite collaboration les activités de la marque. Fondée en 2006 par le designer écossais Christopher Kane, la marque éponyme est une marque originale et surprenante, à l'ADN unique.

Le 25 mars 2013, Kering a annoncé l'acquisition d'une participation majoritaire dans France Croco et Tannerie de Périers. Fondée en 1974 France Croco est l'une des principales tanneries indépendantes, située en Normandie et spécialisée dans l'approvisionnement, le tannage et le traitement des peaux de crocodiles.

Gucci a conforté son attachement à la valeur du *Made in Italy* et à la Toscane en annonçant le 22 avril 2013 le rachat du fabricant italien de porcelaine Richard Ginori dans le cadre de sa stratégie d'expansion dans le domaine des arts de la table.

Le 24 avril 2013, Kering a annoncé la signature d'un accord avec RA.MO S.p.A en vue d'acquérir une participation majoritaire dans le groupe de joaillerie italien Pomellato. Le groupe détient deux marques, Pomellato, positionnée sur le segment de la Joaillerie et Dodo, positionnée sur un segment plus accessible. Avec cette acquisition, Kering élargit et renforce son portefeuille de marques de Luxe sur le segment très porteur de la Joaillerie. Cette acquisition a été finalisée le 5 juillet 2013 après avoir obtenu l'aval des autorités de la concurrence. Consécutivement à la prise de contrôle, le groupe Pomellato est consolidé dans les états financiers du Groupe à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2013.

Le 6 septembre 2013, Kering a annoncé sa prise de participation minoritaire dans la marque de mode new-yorkaise Altuzarra. Cet investissement marque le début d'une relation dans laquelle le Groupe accompagnera la croissance de la marque fondée en 2008 par le créateur franco-américain Joseph Altuzarra.

Le 19 novembre 2013, Kering et Tomas Maier ont annoncé la mise en place d'une joint-venture pour développer conjointement la marque Tomas Maier. Tomas Maier demeure Directeur de la Création de la maison Bottega Veneta, fonction qu'il occupe depuis 2001.

#### Attribution d'actions Groupe Fnac, poursuite du processus de cession du groupe Redcats et finalisation de la transformation du Groupe

Dans le prolongement du principe annoncé le 9 octobre 2012, le Conseil d'administration de Kering réuni le 17 avril 2013 a validé à l'unanimité la mise en bourse de Groupe Fnac par distribution d'actions Groupe Fnac aux

actionnaires de Kering. L'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 18 juin 2013 de Kering a approuvé la distribution à ses actionnaires d'un complément de dividende en numéraire ainsi qu'un dividende complémentaire en actions Groupe Fnac. Le 20 juin 2013 avant l'ouverture du marché, le complément de dividende en numéraire au titre de l'année 2012 a été détaché et mis en paiement. Les droits d'attribution d'actions Groupe Fnac ont également été détachés et les opérations de livraison des actions ont démarré. Le même jour, la première cotation des droits d'attribution d'actions Groupe Fnac a démarré sur le marché Euronext Paris.

Le processus de cession du groupe Redcats et la finalisation de la transformation du Groupe se sont poursuivis sur l'exercice 2013 :

- Kering a annoncé le 3 janvier 2013 avoir reçu une offre ferme de la part d'Alpha Private Equity Fund 6 («APEF 6») pour l'acquisition du Pôle Enfants-Famille de Redcats, composé des marques Cyrillus et Vertbaudet, pour une valeur d'entreprise de 119 millions d'euros. La transaction a été finalisée le 28 mars 2013;
- le 5 février 2013, Kering a annoncé la finalisation de la cession de OneStopPlus à Charlesbank Capital Partners et Webster Capital conformément aux termes de l'accord définitif de cession annoncé le 5 décembre 2012. Cette opération a marqué la cession de l'intégralité des activités de Redcats USA;
- le 25 février 2013, Kering a annoncé la signature d'un accord entre Redcats et Nordic Capital Fund VII pour la cession de ses activités nordiques Ellos et Jotex pour une valeur d'entreprise de 275 millions d'euros. La transaction a été finalisée le 3 juin 2013;
- au cours du second semestre, Kering a poursuivi son projet de cession de La Redoute et de Relais Colis. Le 4 décembre 2013, après étude de quatre offres de reprise, le Conseil d'administration de Kering a décidé d'entrer en négociations exclusives avec Nathalie Balla et Eric Courteille, respectivement Présidente Directrice Générale de La Redoute et Secrétaire Général de Redcats. Ce processus se poursuit sur le premier semestre 2014.

### Autres évolutions

Au cours de l'exercice 2013, Kering a acheté sur le marché 422 500 actions PUMA, pour un montant global de 99,6 millions d'euros. Le taux de détention de Kering dans PUMA a été porté de près de 83 % au 31 décembre 2012 à 85,81 % au 31 décembre 2013.

## 2012

Les flux de trésorerie liés aux investissements financiers ont représenté un encaissement net de 697 millions d'euros pour l'exercice 2012, les cessions ayant largement excédé les acquisitions d'actifs financiers. Pour les activités cédées ayant fait l'objet d'un retraitement selon la norme IFRS 5 (Fnac, groupe Redcats) les impacts sont présentés sur la ligne « flux nets liés aux activités abandonnées ».

### Acquisition de Brioni

Kering a annoncé, le 8 novembre 2011, l'acquisition de l'intégralité du capital de Brioni.

Cette opération a été finalisée le 11 janvier 2012, après obtention de l'aval des autorités de la concurrence. Brioni est l'une des maisons de prêt-à-porter masculin les plus réputées au monde, grâce à un savoir-faire de tailleur d'exception. Rentable et en croissance, la maison Brioni dispose de ses propres ateliers, dont le principal est situé à Penne, dans les Abruzzes. Elle emploie 1 800 salariés et est distribuée dans 35 boutiques en propre à fin décembre 2012 ainsi que *via* un vaste réseau de points de vente à travers le monde. Brioni est consolidée dans les comptes du Groupe à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2012.

### Cession de la participation résiduelle détenue Cfao

Suite au contrat de cession d'actions signé le 26 juillet 2012 entre Kering et le groupe japonais Toyota Tsusho Corporation (« TTC »), TTC a acquis auprès de Kering, début août 2012, 29,8 % du capital de Cfao, au prix de 37,50 euros par action devenant ainsi le premier actionnaire de Cfao. Kering a ensuite apporté en décembre 2012 sa participation résiduelle de 12,2 % à l'offre publique volontaire déposée par TTC en octobre 2012 sur le solde du capital à un prix identique à celui de l'acquisition du bloc de 29,8 % soit 37,50 euros par action.

### Projet de scission et de mise en bourse de Groupe Fnac et désengagement de Fnac Italie

Au cours de l'exercice 2012, Kering a poursuivi son recentrage stratégique en décidant le projet de scission et de mise en bourse de Groupe Fnac dont le principe a été validé à l'unanimité par le Conseil d'administration de Kering le 9 octobre 2012.

Le désengagement de Fnac Italie initié au second semestre 2011 a été finalisé au second semestre 2012. La Fnac Italie a fait l'objet d'un accord de cession au fonds d'investissement Orlando Italy en novembre 2012. Cette cession a été finalisée en janvier 2013.

### **Poursuite du processus de cession du groupe Redcats**

Au cours du second semestre 2011, Kering a initié un processus de cession du groupe Redcats, ce processus de cession s'est poursuivi sur l'exercice 2012.

Le 8 novembre 2012, Kering a annoncé la signature d'un accord entre Redcats et Northern Tool + Equipment (NTE) pour la cession des activités de Sports & Loisirs de Redcats USA, comprenant The Sportsman's Guide et The Golf Warehouse pour une valeur d'entreprise de 215 millions de dollars. Cette cession a été finalisée le 17 décembre 2012 et encaissée selon les termes annoncés.

Le 5 décembre 2012, Kering a annoncé la signature d'un accord pour la cession de OneStopPlus, la division grandes

tailles de Redcats aux États-Unis avec Charlesbank Capital Partners et Webster Capital pour une valeur d'entreprise de 525 millions de dollars. Cette transaction, assortie des conditions suspensives usuelles et soumise à l'approbation des autorités américaines de la concurrence, a été finalisée le 5 février 2013.

### **Autres évolutions**

Au cours de l'exercice 2012, Kering et PUMA ont acheté sur le marché 465 314 actions PUMA, pour un montant global de 120 millions d'euros. Le taux de détention de Kering dans PUMA a été porté de 79,9% au 31 décembre 2011 à près de 83% au 31 décembre 2012.

## **2.2. investissements opérationnels**

Le Groupe mène une politique d'investissement ciblée, visant à renforcer tant l'image que le positionnement unique de ses marques, ainsi qu'à accroître le retour sur capitaux employés des investissements réalisés.

La politique d'investissement du Groupe est axée autour du développement de son réseau de magasins, de la transformation et de la rénovation de ses points de vente existants, de l'établissement et du maintien des unités de fabrication dans le secteur du Luxe ainsi que du développement de ses systèmes d'information.

Les investissements opérationnels bruts s'élèvent à 678 millions d'euros au 31 décembre 2013, en augmentation de 53% par rapport à l'exercice précédent. Retraités de l'investissement exceptionnel qui a été réalisé au Japon pour plus de 140 millions d'euros afin d'acquérir un immeuble, les investissements opérationnels bruts sont en augmentation de 22% en 2013.

En 2013, ces investissements opérationnels bruts résultent de programmes d'ouvertures de points de vente pour 46% et de chantiers de transformation et/ou rénovation de magasins pour environ 19%. Ils ont été réalisés en France à hauteur de 4% environ. En 2012, ces investissements opérationnels bruts résultaient de programmes d'ouvertures de points de vente pour 36% et de chantiers de transformation et/ou rénovation de magasins pour environ 18%.

Les marques du Luxe contribuent principalement à la hausse de ces investissements bruts avec de nombreuses ouvertures et rénovations.

En 2013, les investissements opérationnels nets tiennent compte de cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles pour 10 millions d'euros (contre 6 millions d'euros en 2012).

### **Pôle Luxe**

En 2013, les investissements opérationnels du Pôle Luxe se sont élevés à 436 millions d'euros en augmentation de +29,1% par rapport à 2012. Cette augmentation résulte des ouvertures, extensions et rénovations de magasins (environ 60% du montant total) ainsi que d'investissements significatifs dans les infrastructures, les systèmes et la chaîne d'approvisionnement. Elle traduit également la volonté du Groupe d'allouer les ressources nécessaires au développement des marques en cohérence avec leur plan stratégique. Dans cette année clé pour l'accélération de la croissance d'Yves Saint Laurent et l'intégration de Brioni, environ les 2/3 de la croissance des investissements opérationnels se rapportent à ces deux marques.

Au 31 décembre 2013, le Pôle Luxe disposait d'un réseau de 1 149 magasins exploités en propre dont 750 dans les pays matures et 399 dans les pays émergents (201 en Grande Chine). En net, le réseau compte 191 magasins de plus. Cependant, retraités des transferts de points de vente existants précédemment exploités par des distributeurs tiers (Yves Saint Laurent aux Émirats Arabes Unis, Gucci et Balenciaga en Corée du Sud, Brioni en Chine et Gucci au Canada), du réseau de magasins Qeelin au 1<sup>er</sup> janvier 2013, et du réseau Pomellato/Dodo au 1<sup>er</sup> juillet 2013, les ouvertures nettes s'établissent à 94. Elles s'équilibrent entre pays matures et pays émergents avec respectivement 50 et 44 ouvertures nettes.

### **Gucci**

Pour 2013, les investissements opérationnels bruts de Gucci s'élèvent à 215 millions d'euros, en progression de +5,2% par rapport à 2012, année au cours de laquelle ils avaient progressé d'environ 83%. 2013 marque donc une première étape dans la stabilisation de l'enveloppe d'investissements réalisés par la marque. Les investis-

sements relatifs aux magasins en représentent plus de la moitié, avec une priorité donnée aux rénovations et réaménagements visant à optimiser la productivité du réseau, à accompagner la poursuite du repositionnement de la marque, et à améliorer l'expérience d'achat des clients.

À fin 2013, Gucci exploitait 474 magasins en direct, dont 183 dans les pays émergents, y compris 76 en Grande Chine. Dans l'année, hormis la requalification de 11 points de ventes coréens en magasins exploités en propre et la reprise en exploitation directe de 8 points de vente chez Holt Renfrew au Canada, Gucci a ouvert en net 26 nouveaux magasins (53 ouvertures nettes en 2012) dont 20 dans les marchés matures.

### Bottega Veneta

En 2013, les investissements opérationnels bruts de Bottega Veneta ont progressé de + 50 % environ pour atteindre 62,0 millions d'euros. Près des 2/3 de ces investissements se rapportent au réseau de magasins. Ils intègrent en outre le financement d'un nouvel atelier et de bureaux à Montebello Vicentino.

Le réseau de magasins exploités en propre par Bottega Veneta comptait 221 magasins au 31 décembre 2013, dont 90 dans les pays émergents. Dans l'année, la marque a ouvert en net 25 nouveaux points de vente (26 ouvertures nettes en 2012). Elle a également procédé à l'extension, la relocalisation ou la rénovation de 16 magasins.

### Yves Saint Laurent

Les investissements opérationnels bruts ont triplé en 2013 par rapport à 2012 pour s'établir à 65 millions d'euros. Près de 80 % d'entre eux se rapportent aux ouvertures de magasins et à l'adaptation des magasins existants au nouveau concept.

Au 31 décembre 2013, la marque exploitait 115 magasins en propre dont 46 dans les pays émergents. Traduction de cette volonté d'accélérer le développement de la marque en 2013 en investissant dans le réseau de distribution, les ouvertures nettes sont au nombre de 20 auxquelles s'ajoutent 6 points de vente repris en direct dans les Émirats Arabes Unis.

### Autres marques de Luxe

Le réseau de magasins exploités en propre par les autres marques du Pôle Luxe comptait 339 unités au 31 décembre 2013, dont 55 en Grande Chine et 25 dans les autres pays émergents. Sur les marchés historiques, l'Europe de l'Ouest et le Japon disposent du plus grand nombre de magasins

avec respectivement 118 et 104 points de vente sur un total de 259. La croissance du réseau de magasins (+ 95 unités) résulte d'un effet de périmètre avec l'intégration de Qeelin et Pomellato (+ 60 unités), du transfert ou du rachat de points de vente précédemment opérés par des tiers (12 unités), d'ouverture de nouveaux magasins (+ 41 unités) et de fermetures de magasins existant (- 18 unités).

Illustration du soutien apporté au développement des autres marques du Pôle Luxe, les investissements opérationnels progressent de 33,3 % pour atteindre 94 millions d'euros, sous l'effet principalement des nouvelles ouvertures.

### Pôle Sport & Lifestyle

Au regard des enjeux de transformation du Pôle et des tendances de chiffre d'affaires, les investissements opérationnels bruts du Pôle Sport & Lifestyle ont été réduits par rapport à 2012. Ainsi en 2013, ils s'élèvent à presque 75 millions d'euros en baisse de - 17,9 %.

Au 31 décembre 2013, le réseau de magasins exploités en direct par les marques du Pôle comporte 608 points de vente. Par rapport au 31 décembre 2012, 67 nouveaux points de vente ont été ouverts, principalement dans les pays émergents (au nombre de 46) quand 96 magasins ont été fermés dont 53 points de vente identifiés dans le cadre du plan de transformation annoncé par PUMA en juillet 2012.

### PUMA

Dans le contexte de discipline financière liée au plan de transformation et de vigilance quant à l'utilisation de la trésorerie d'exploitation, les investissements opérationnels bruts de PUMA ont été revus à la baisse en 2013 et s'élèvent à 68 millions d'euros, en recul de - 16,6 % par rapport à 2012.

Au 31 décembre 2013, le réseau de magasins exploités en propre par PUMA compte 561 unités, soit 33 fermetures en net par rapport au 31 décembre 2012. 92 magasins ont été fermés au cours de l'année dont 53 dans le cadre du Plan de Transformation annoncés à l'été 2012 (en plus des 20 points de vente fermés dès 2012). Les ouvertures du l'année portent sur 59 unités dont 43 dans les pays émergents.

### Autres marques de Sport & Lifestyle

En 2013, les investissements opérationnels bruts de Volcom et Electric ont atteint près de 7 millions d'euros, en baisse très significative par rapport à 2012.

Le réseau de magasins exploités en propre par Volcom (Electric ne dispose d'aucun magasin en propre) comptait 47 unités au 31 décembre 2013, dont neuf dans les pays émergents. Quatre nouveaux magasins ont été ouverts en net en 2013.

## 3. gestion des risques

### 3.1. risques financiers

Le Groupe a mis en place une organisation qui permet de gérer de façon centralisée les risques financiers de liquidité, de change et de taux. Dépendant de la Direction Financière, la Direction des Financements et de la Trésorerie du groupe Kering assume cette responsabilité et dispose pour cela de l'expertise, des moyens notamment techniques et des systèmes d'information nécessaires. Elle intervient sur les différents marchés financiers dans les meilleures conditions d'efficacité et de sécurité par l'intermédiaire de Kering Finance SNC, société du Groupe dédiée à la gestion de trésorerie et au financement. Elle coordonne la gestion de trésorerie des filiales et détermine la politique bancaire du Groupe.

**Les risques financiers identifiés par le Groupe sont les suivants :**

#### Risque de signatures

Kering minimise son exposition au risque de contrepartie en ne s'engageant qu'avec des établissements de première catégorie et en répartissant les transactions parmi les institutions sélectionnées dans des limites de montant et de maturité qui leur sont affectées. Les contreparties des opérations de produits dérivés sont incluses dans les procédures de gestion du risque de contrepartie : chacune d'elles fait l'objet d'autorisations régulièrement mises à jour en montant et maturité. Les contreparties font l'objet d'une classification interne qui dépend notamment de la note obtenue auprès des agences de notation. La notation des contreparties ne peut pas être inférieure au niveau « BBB » chez Standard & Poor's et à son équivalent chez Moody's.

#### Risque actions

Dans le cadre de ses opérations courantes, Kering intervient sur les actions liées aux participations consolidées et les actions émises par Kering. Dans le cadre de son programme de rachat d'actions, Kering est amené à intervenir sur son propre titre ou *via* l'utilisation de produits dérivés, dans le respect de la réglementation en vigueur. Par ailleurs, Kering a donné mandat à un intermédiaire financier en vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des titres. Ce contrat est conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers (AMAFI) et approuvée par l'Autorité des marchés financiers.

Les actions détenues au titre de participations non consolidées représentent une faible exposition pour le Groupe et ne font pas l'objet de couverture.

Lorsque Kering met en place des placements financiers sous la forme de SICAV, OPCVM ou équivalents, il utilise systématiquement des instruments de type monétaire de maturité de moins de trois mois et bénéficiant d'une liquidité afin de limiter les risques. En conséquence, Kering supporte un risque de prix jugé non significatif.

Kering avait émis en mai 2008 une obligation de 400 millions d'euros indexée sur l'évolution du cours du titre Kering en deux tranches égales de 200 millions d'euros dont une est arrivée à échéance en novembre 2012 et l'autre en mai 2013. Le prix de remboursement de ces obligations était indexé sur l'évolution du cours du titre Kering dans la limite d'un prix plancher et d'un prix plafond.

Les informations complémentaires relatives au risque actions sont présentées dans la Note 29.3 des comptes consolidés annuels.

#### Risque de change

Le Groupe est amené à utiliser des instruments de couverture afin de réduire son exposition au risque de change en fonction des spécificités propres à chaque Pôle.

Ces instruments sont destinés, soit à couvrir des dettes et créances commerciales en devises, soit à couvrir des expositions budgétaires hautement probables et/ou des engagements fermes. Chaque entité couvre le risque de change généré par l'utilisation d'une devise autre que sa devise fonctionnelle dans ses relations commerciales.

Les sociétés du Pôle Sport & Lifestyle couvrent principalement le risque de change généré par des engagements fermes d'achat en devises ou des flux d'achat hautement probables et dont l'horizon dépend de l'activité propre à chaque entité. Ces flux de couverture peuvent être générés par des flux intragroupes *via* des centrales d'achat.

Les sociétés du Pôle Luxe sont amenées à couvrir le risque de change d'une part importante des ventes faites à leurs filiales de distribution et plus marginalement leurs flux d'achats. Ces flux couverts sont essentiellement des flux intragroupes.

Les expositions futures en devises sont déterminées dans le cadre d'une procédure budgétaire régulièrement réactualisée.

L'horizon de couverture est adapté au cycle de chaque marque et n'excède que marginalement l'année à chaque date de clôture.

Les directives et procédures de gestion du risque de change sont déterminées par le Comité exécutif de chaque enseigne et validées par Kering.

Les opérations de couverture sont réalisées par les marques dans le cadre de procédures et politiques de gestion du risque de change adaptées à leurs activités.

Ces procédures intègrent les règles Groupe définies par Kering :

- Kering Finance SNC est la contrepartie unique des opérations de change, sauf contrainte réglementaire ou opérationnelle spécifique ;
- toute opération de couverture de change est adossée, en montant et maturité, à un sous-jacent économique interdisant ainsi toute opération spéculative ;
- toute exposition hautement probable est couverte à hauteur de 85 % minimum pour les expositions budgétaires et couverte à 100 % pour les engagements fermes ;
- la nature des instruments financiers utilisés en couverture est strictement limitée et est définie par Kering ;
- chaque marque met en place un processus de contrôle interne et organise des audits périodiques.

Kering veille à l'adéquation des politiques de gestion du risque de change de chaque marque avec son exposition en devise sous-jacente, notamment au travers d'une procédure mensuelle de *reporting* de change et organise périodiquement des audits au niveau du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe est également amené à couvrir le risque de change d'actifs et passifs financiers émis en devises en utilisant des swaps de change permettant de refinancer ou placer la trésorerie en euros ou en monnaie locale.

La Note 29.2 des comptes consolidés annuels présente la nature des instruments de couverture ainsi que l'exposition au risque de change (voir page 257, « Exposition aux risques de change »).

Kering Finance SNC assure le traitement, le contrôle et le suivi administratif des opérations de change pour le compte des sociétés du Groupe, au travers d'une organisation permettant de garantir la séparation des tâches et la sécurité des transactions (*front-office/middle-office/back-office/comptabilité*) et d'assurer le retournement des dérivés internes sur le marché. Kering Finance SNC dispose des moyens techniques et des systèmes d'information standards référencés sur le marché permettant de valoriser les instruments financiers de change.

## Risque de taux

La politique de risque de taux est de la compétence de Kering et sa gestion est réalisée de manière consolidée par Kering Finance SNC. Kering a ainsi fixé l'objectif de répartition entre taux fixe et taux variable de l'endettement financier net consolidé du Groupe : 30 % à taux variable et 70 % à taux fixe.

Le risque de taux est analysé à partir des données et projections de l'évolution de l'endettement financier net consolidé, de l'échéancier des couvertures de taux et des financements émis à taux fixe et à taux variable. Cette analyse permet d'initier les couvertures de taux en adéquation avec l'objectif de répartition taux fixe/taux variable du Groupe. La mise en place des produits de couverture appropriés est effectuée par l'intermédiaire de Kering Finance SNC, en liaison étroite avec la Direction Générale de Kering. Kering utilise principalement des swaps de taux d'intérêts afin de convertir à taux variable tout ou partie de ses emprunts obligataires émis à taux fixe et des options de taux de type « cap » et « collar » afin de protéger les financements à taux flottant contre le risque d'augmentation des taux d'intérêt.

Kering Finance SNC assure le traitement, le contrôle et le suivi administratif des opérations de taux pour le compte des enseignes, au travers d'une organisation permettant de garantir la séparation des tâches et la sécurité des transactions (*front-office/middle-office/back-office/comptabilité*). Kering Finance SNC dispose des moyens techniques et des systèmes d'information standards référencés sur le marché permettant de valoriser les instruments financiers de taux.

La Note 29.1 des comptes consolidés annuels présente la nature des instruments de couverture ainsi que l'exposition au risque de taux (voir page 254, « Exposition aux risques de taux d'intérêt »).

## Risque de liquidité

La gestion du risque de liquidité du Groupe et de chacune de ses sociétés est étroitement et périodiquement appréciée par Kering, à l'aide des procédures de *reporting* financier des marques et du Groupe.

Afin de gérer le risque de liquidité pouvant résulter de l'exigibilité des passifs financiers à leur échéance contractuelle, le Groupe a poursuivi sa politique de financement visant à optimiser l'échéancier de sa dette et en limitant la concentration des remboursements.

Dans le cadre de cette gestion active, il diversifie également les sources de financement permettant ainsi de limiter la dépendance vis-à-vis des différents prêteurs.

Le Groupe dispose notamment d'un montant de lignes de crédit confirmées non utilisées au 31 décembre 2013 qui s'élève à 4 125,9 millions d'euros contre 4 023,6 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Kering dispose d'un programme EMTN (*Euro Medium Term Notes*) au Luxembourg pour l'émission de ses emprunts obligataires d'un montant de 5 milliards d'euros et dont le montant utilisé au 31 décembre 2013 s'élève à 3 300,1 millions d'euros. Le programme EMTN a été renouvelé le 3 décembre 2013 pour une durée d'un an. Le groupe Kering est noté par l'agence Standard & Poor's qui lui a attribué la note « A2 » à court terme et « BBB » à long terme, perspective stable.

Les financements bancaires et obligataires du Groupe contiennent les clauses d'engagement et de défaut habituelles de ce type de contrat : maintien de l'emprunt à son rang (*pari passu*), limitation des sûretés attribuées aux prêteurs (*negative pledge*) et défaut croisé (*cross default*). Les emprunts obligataires émis de 2009 à 2013 dans le cadre du programme EMTN sont tous assortis d'une clause de changement de contrôle, qui donne la possibilité aux porteurs obligataires de demander le remboursement au pair si, consécutivement à un changement de contrôle, Kering voyait sa note abaissée en catégorie *Non Investment Grade*.

Les emprunts obligataires émis en 2009 et 2010, y compris la part abondée en janvier 2012 pour l'emprunt obligataire émis en avril 2010, intègrent aussi une clause dite de « *step-up coupon* » en cas de passage de la notation de Kering en catégorie *Non Investment Grade* (Notes 28.4 et 28.5).

Les lignes de crédit confirmées de Kering et Kering Finance SNC contiennent une clause de défaut (remboursement anticipé) en cas de non-respect du covenant financier Endettement Financier Net/EBITDA inférieur ou égal à 3,75 (Note 28.5.3 des comptes consolidés annuels). Le calcul de ce covenant financier s'effectue sur une base « *pro forma* ». Au 31 décembre 2013, Kering et Kering Finance SNC n'utilisaient pas de lignes de crédit confirmées soumises à ce covenant.

Les émissions obligataires sur le marché de l'euro ne contiennent aucun engagement lié à des ratios financiers.

Toutes ces clauses sont respectées au 31 décembre 2013 et il n'existe pas de risque de défaut prévisible à cet égard.

Les informations relatives au risque de liquidité sont présentées dans la Note 28 des comptes consolidés annuels pour la répartition par échéance et par devise des dettes du Groupe et dans la Note 29.6 des comptes consolidés annuels détaillant le risque de liquidité conformément à la norme IFRS 7.39.

## 3.2. risques stratégiques et opérationnels

Suivant les recommandations de l'AMF, ce chapitre ne traite que des risques dont les impacts ont été jugés potentiellement significatifs par le Groupe.

### Instabilités macroéconomiques

Le ralentissement de la croissance mondiale s'est poursuivi en 2013 en raison notamment de la crise en Europe et de l'affaiblissement de la croissance en Asie.

L'équilibre des activités des Pôles Luxe et Sport & Lifestyle en termes d'implantations géographiques limite l'exposition du Groupe aux conséquences d'une récession locale et permet de profiter de la croissance dans les pays émergents.

Le portefeuille de produits réduit la dépendance du Groupe à une gamme particulière ; le réseau de distribution est de surcroît géographiquement équilibré : la vente des produits du Pôle Luxe se fait notamment par l'intermédiaire de plus de 1 100 points de vente exploités en propre dans 39 pays.

### Matières premières et savoir-faire stratégiques

La capacité du Pôle Luxe à répondre aux attentes de ses clients exige à la fois d'assurer la disponibilité parfaite de certaines matières premières conformes aux critères de qualité du Groupe, et d'entretenir le savoir-faire des équipes de production au niveau le plus élevé. Le Groupe a donc mis en place des partenariats privilégiés avec ses fournisseurs et entrepris une politique de recherche active de nouveaux partenaires. En outre, par le biais

d'acquisitions ou d'associations d'activités stratégiques dans la sous-traitance, le Groupe renforce l'intégration verticale de sa chaîne de production.

Par ailleurs, la pérennité du savoir-faire dans les métiers du Pôle Luxe est assurée par des actions menées en faveur de la formation et de la sauvegarde de ces métiers, et par l'internalisation d'activités initialement sous-traitées.

### Fluctuation des prix des matières premières

La hausse des prix des matières premières utilisées par le Pôle Luxe est corrélée à la demande soutenue du secteur pour les cuirs, peaux et pierres précieuses. Quant à la hausse des prix des matières premières intégrées dans la chaîne de production du Pôle Sport & Lifestyle, elle résulte des variations de prix du caoutchouc, du coton et du polyester, en partie dépendantes de l'évolution du prix du pétrole. Dans une grande majorité des cas, la hausse des prix des matières premières peut être compensée pour tout ou partie par une hausse ciblée du prix de vente des produits finis.

Par ailleurs, l'attention portée par le Groupe à la traçabilité de ses approvisionnements, au respect par ses fournisseurs et sous-traitants des règles d'éthique du Groupe et des législations, ainsi que la vigilance du Pôle Luxe sur la conformité de ses approvisionnements aux normes internationales relatives aux conditions d'exploitation de l'or, du diamant et des pierres précieuses, limitent le champ des options possibles en matière d'approvisionnement. Le Groupe est néanmoins organisé

pour rechercher régulièrement de nouveaux fournisseurs susceptibles de répondre favorablement aux exigences ainsi posées.

### Attractivité commerciale – Valeur de la marque

Les activités du Groupe reposent sur des marques globales et puissantes de Luxe et de Sport & Lifestyle. La perte d'attractivité et de désirabilité commerciale et la dépréciation corrélée de ces marques constituent l'un des principaux risques du Groupe. Elles peuvent notamment découler d'une prise en compte insuffisante des attentes des consommateurs, de la mutation des marchés, de la perte de partenariats clés, de problèmes de qualité produit, ou encore du non-respect des principes Groupe en termes de Responsabilité Environnementale et Sociale. Les impacts comptables liés à une perte de valeur sont détaillés dans la note 18 annexée aux comptes consolidés au 31 décembre 2013 en page 238.

### Attentes des consommateurs

Le leadership créatif de nos marques, le succès des collections et l'attractivité commerciale en résultant sont confiés à des Directions Artistiques et leurs créateurs reconnus dans le monde entier et par le respect de l'identité de la marque et de ses fondamentaux au cours du temps. Les marques du Pôle Sport & Lifestyle jouent également un rôle d'initiateur de tendances à l'égard des consommateurs en investissant dans la recherche et développement et en proposant aux consommateurs de nouveaux produits et services.

L'incapacité à anticiper l'évolution des attentes des consommateurs constituerait pour le Groupe un risque majeur susceptible d'affecter le développement de ses activités. En réponse à cette menace, les efforts du Groupe portent sur l'optimisation du cycle d'approvisionnement, avec la diminution du temps entre la phase de conception et la mise sur le marché des produits.

Le Groupe encourage également les Pôles à anticiper au mieux les tendances de consommation : ils exercent ainsi une observation permanente des tendances de marché (salons, bureaux de tendances, études consommateurs).

Les marques du Pôle Luxe élargissent ainsi leur offre, multiplient le nombre de collections et mettent en place de nouveaux partenariats avec des designers renommés.

### Perte d'un partenariat clé

Les partenariats développés avec des personnalités, des athlètes, des équipes sportives ou d'autres marques, jouent un rôle important dans la valorisation de l'image du Groupe. L'anticipation dans le renouvellement des contrats les plus importants, l'élargissement du portefeuille des partenariats et le soin particulier apporté à la qualité des relations avec les icônes et représentants des marques du Groupe, permettent de limiter le risque de perte de partenariat stratégique.

### Qualité et sécurité des produits/risques sur la santé

La qualité des produits vendus ainsi que leur conformité aux standards élevés de sécurité sont l'une des priorités du Groupe.

Afin de commercialiser des produits répondant à ces standards, le Groupe a mis en place une démarche qualité couvrant toutes les étapes de la vie d'un produit, de sa conception jusqu'à sa commercialisation : qualification du produit selon des normes qualité et sécurité, sélection du fournisseur suite à un audit technique et à son adhésion à la Charte fournisseurs du Code d'éthique, contrôles qualité et sécurité des produits tout au long du processus de production par des ingénieurs et des laboratoires accrédités.

Les procédures relatives au contrôle des produits sont présentées au Chapitre 3 du présent Document de Référence : « Le développement durable », pages 104 à 106.

Les Pôles se sont dotés de cellules de gestion de crise « produit ». En cas de risque avéré, les Pôles respectent un processus d'information immédiate et transparente du public et de rappel des produits défectueux.

Par ailleurs, le Groupe a mis en place un programme d'assurance de responsabilité civile au titre des produits qui s'avèreraient défectueux (voir partie 3.4 « Les principaux programmes mis en place concernant l'assurance », page 193).

### Image et réputation/respect des règles d'éthique et d'intégrité

Le Groupe veille à la valeur des actifs liés à son image et sa réputation.

Il est donc attentif à ce que ne se produise pas d'incident causé par un comportement contraire à la déontologie de la part d'une personne morale ou physique placée sous le contrôle du Groupe ou entretenant des relations d'affaires avec lui.

Dans ce cadre, chacun des Pôles s'est doté d'une politique de gestion de crise et d'une cellule de gestion de crise en relation avec le siège de Kering.

De même, le Groupe veille à la bonne application par l'ensemble des collaborateurs de sa Charte Groupe et de son Code d'éthique dont la troisième édition a été diffusée à l'ensemble des collaborateurs du Groupe en 2013 ; le Groupe réfléchit régulièrement à l'adaptation de ces documents aux nouvelles organisations et veille à leur diffusion à l'ensemble des employés du Groupe. Par ailleurs, les fournisseurs adhèrent à la Charte fournisseurs du Groupe et ont pour obligation de la promouvoir au sein de leurs unités de production sous peine de voir leurs contrats résiliés. Son respect est en outre contrôlé

par la conduite d'audits sociaux dans les sites de production (voir Chapitre 3 du présent Document de Référence : « Le développement durable », pages 100 à 104).

Plus particulièrement, le Pôle Luxe veille attentivement au respect par ses fournisseurs et sous-traitants de la norme de responsabilité sociale – SA 8000 en insérant des clauses éthiques dans les contrats avec les tiers et en réalisant des audits de ses fournisseurs et sous-traitants sur leur conformité aux critères de la norme SA 8000.

Le Pôle Sport & Lifestyle veille également au respect par ses fournisseurs de ses standards S.A.F.E (« Social Accountability and Fundamental Environmental ») visant à proscrire le travail des enfants, les conditions de travail contraires à l'éthique, les dommages environnementaux et de façon générale toute relation d'affaire avec des organisations criminelles.

### Contrefaçon et distribution parallèle

Kering possède, notamment au travers de ses Pôles Luxe et Sport & Lifestyle, un large portefeuille de marques, de modèles, de droits d'auteurs, de brevets, de créations et de savoir-faire qui constitue à la fois une propriété intellectuelle et un actif stratégique pour le Groupe.

Les Directions Juridiques du Groupe assurent la bonne gestion des portefeuilles de marques et autres droits de propriété intellectuelle, et mettent en place des politiques actives et diversifiées contre toute violation de ces droits. Le Groupe lutte notamment contre les réseaux illicites de vente de produits contrefaits ou copiés, et contre les réseaux de distribution parallèle, en particulier par le développement de la traçabilité des produits.

La défense de la propriété intellectuelle du Groupe prend des formes multiples, de très en amont de nos portefeuilles de marques jusqu'en aval avec des opérations douanières, policières ou judiciaires anti-contrefaçons. Les coûts de la surveillance des marchés et de la lutte contre la contrefaçon sont répartis, au sein des marques et du siège, dans les fonctions Juridique, Sécurité, ou dans les magasins. Ces coûts sont peu significatifs à l'échelle du Groupe.

Kering est aussi présent au sein des organismes regroupant les grands noms de l'industrie du Luxe. Le Groupe agit également par divers moyens contre la vente de ses produits par des réseaux de distribution parallèles, notamment par le développement de la traçabilité des produits et l'interdiction de vente directe à ces réseaux et des actions spécifiques permettant de mieux contrôler les circuits de distribution.

### Dépendance du Groupe à l'égard de brevets, licences ou contrats d'approvisionnement

Il n'existe aucun lien de dépendance significative du Groupe à l'égard de brevets, de licences ou de sources d'approvisionnement de tiers.

Les marques, brevets ou droits de propriété intellectuelle exploités par le Groupe en propriété ou en licence lui appartiennent en propre sans restriction d'antériorité, d'usage ou de droits susceptible de restreindre cette exploitation sur aucun des territoires concernés et il en est de même des dénominations sociales et noms de domaine des filiales ou des branches, des enseignes des magasins ou des points de vente du Groupe, ou qu'il s'agisse des marques ou signes de produits ou services fabriqués ou commercialisés par les différentes entités du Groupe. Cette situation n'exclut pas que, dans le cadre de la politique de valorisation des marques du Groupe, certaines marques lui appartenant soient concédées en licence à des tiers pour la commercialisation de produits ou services, comme c'est notamment le cas dans le domaine des parfums ou cosmétiques ; dans tous les cas, ces licences s'opèrent à des conditions commerciales et financières équilibrées et sans impact sur la pleine titularité des marques et des signes appartenant au Groupe. Une information relative aux obligations contractuelles et autres engagements est fournie dans les notes 33.2.1. et 33.2.4. annexées aux comptes consolidés au 31 décembre 2013 en pages 270 et 271.

### Procédures et litiges

Les sociétés du Groupe sont engagées ou susceptibles de l'être dans des procédures et litiges qui interviennent dans le cours normal des opérations, dont des réclamations ou contentieux avec les administrations fiscales, sociales ou douanières, ainsi que des autorités gouvernementales diverses ou de concurrence. Les charges pouvant en découler, lorsqu'elles sont estimées probables par les sociétés et leurs experts, ont fait l'objet de provisions pour risques et charges. Aucun des contentieux en cours dans lesquels les sociétés du Groupe sont actuellement impliquées, de l'avis de leurs experts, ne fait courir de risque dans le cours normal des affaires ou au développement du Groupe. L'ensemble de ces risques juridiques, comprenant l'impact des engagements donnés dans le cadre des cessions de contrôle d'entreprises, est provisionné dans les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2013. Aucun de ces risques n'a été identifié comme survenu hors du cours normal des activités courantes des sociétés ou du Groupe.

Le Groupe estime que les diligences, procédures et process effectifs d'identification et de gestion de ses risques industriels et environnementaux au sein de chacune des branches concernées, et qui recourent notamment à des organismes et conseils extérieurs habilités, répondent de façon adéquate, en pertinence et proportionnalité, aux standards professionnels et techniques en usage dans le cadre de la réglementation applicable. Une politique active de prévention et précaution fait partie intégrante de ces diligences et process.

Au surplus, diverses déclarations ou garanties ont été souscrites par le Groupe à l'occasion de cessions de contrôle de filiales intervenues au cours des neuf dernières années (voir la Note 33.1. annexée aux comptes consolidés au 31 décembre 2013 en page 269).

S'agissant des législations ou réglementations applicables aux activités du Groupe, aucune d'elles ne relève de régimes spéciaux ou dérogatoires sur aucun des territoires concernés et elles sont toutes régies par les mêmes contraintes ou obligations que celles avec lesquelles elles se trouvent effectivement en concurrence sur les différents marchés concernés.

Il n'existe, à la connaissance de la Société, aucune évolution prévisible de caractère réglementaire ou législatif contraire à ce constat.

À la connaissance de la Société, pour une période couvrant au moins les douze derniers mois, il n'y a pas de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont l'émetteur a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) susceptible d'avoir ou ayant eu des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de l'émetteur et de son Groupe.

## Gestion des talents

Une des clés de la réussite du Groupe réside dans le talent et la créativité de ses collaborateurs. La capacité à les identifier, les attirer, les retenir et développer leurs compétences constitue un enjeu pour le Groupe.

La politique de ressources humaines vise à installer un environnement professionnel motivant et impliquant, encourage l'attachement au Groupe et à ses valeurs par des programmes de formation et par un intéressement aux résultats, développe l'employabilité des collaborateurs, la mobilité en interne et les perspectives d'évolution et de développement professionnels et personnels (voir Chapitre 3 du présent Document de Référence : « Le développement durable », pages 63 à 66).

Une attention particulière est notamment portée aux Directeurs de la Création et à leurs équipes afin de pérenniser l'identité des marques.

## Systèmes d'information

La majeure partie des processus de production et transactionnels du Groupe s'appuient sur des systèmes

d'information. La maturité de ces derniers en termes d'adaptation aux besoins, de sécurité, de déploiement ou de fonctionnalité est relativement hétérogène au sein du Groupe. L'adaptation, l'amélioration, la sécurisation et la pérennisation des systèmes d'information sont assurées par un programme d'investissement pluriannuel. Le Groupe met par ailleurs à jour et surveille l'efficacité de ses plans de continuité et de reprise d'activité.

Avec l'aide des départements sécurités des marques des Pôles, le Groupe met en place des mesures afin d'assurer la protection des données sensibles, ainsi que des plans de continuité d'exploitation.

## Risque de crédit

En raison de la nature de ses activités, une part importante des ventes réalisées par le Groupe ne donne pas lieu à un risque clients. Il s'agit des ventes effectuées directement à la clientèle par le Pôle Luxe et les activités de distribution. Pour les ventes réalisées par des intermédiaires de type « wholesalers », il n'existe pas de dépendance vis-à-vis d'un ou de plusieurs clients dont la perte pourrait avoir un effet significatif sur le niveau d'activité ou le résultat du Groupe.

En raison de ses activités, le Pôle Sport & Lifestyle est plus exposé à un risque de défaut de paiement puisqu'une part significative de la distribution de ses produits est réalisée par l'intermédiaire de « wholesalers ». Le Pôle gère ce risque par un suivi permanent de ses encours. Le cas échéant, une provision est inscrite en diminution de la valeur de ses actifs. Le risque de crédit est également limité par la souscription d'assurances.

## Saisonnalité des ventes

Suite aux cessions des activités de distribution intervenues en 2012 et 2013, ayant permis au Groupe de se recentrer sur les secteurs du Luxe et du Sport & Lifestyle, la saisonnalité des activités du Groupe a été réduite et ne présente plus de ce fait un risque significatif.

Cependant, le 4<sup>e</sup> trimestre est, pour les marques de Luxe, le plus important en termes de poids du chiffre d'affaires, en raison des achats effectués par les clients à l'occasion des fêtes de fin d'année dans les pays occidentaux, sans toutefois que le poids de ce trimestre ne soit matériellement plus élevé que celui des 3 premiers trimestres de l'année. Par ailleurs, l'activité des secteurs du Luxe et du Sport & Lifestyle repose sur un rythme en général bi-annuel de collections, dont d'éventuelles variations dans les dates de livraison aux distributeurs tiers (wholesalers) peuvent induire des effets de report d'un trimestre à l'autre.

Des événements exceptionnels susceptibles d'avoir des conséquences majeures sur l'environnement politique ou macro-économique d'un ou plusieurs des principaux marchés du Groupe peuvent néanmoins peser sur l'activité et les résultats d'un trimestre et rendre de fait la saisonnalité d'un exercice atypique.

### 3.3. *risques de conformité*

La présence internationale du Groupe l'expose à un risque de conformité aux lois et réglementations nationales en raison de la complexité et de l'évolution des réglementations en matière notamment de droit des sociétés, de droit fiscal, de droits de douane ou restrictions à l'importation que peuvent imposer certains pays. Afin de se prémunir contre les risques liés au non-

respect d'une législation par méconnaissance de son évolution, le Groupe met à la disposition de ses Pôles et de ses activités de distribution un dispositif de veille réglementaire, au siège, et dans des centres de services localisés dans les différentes zones où le Groupe est présent.

### 3.4. *traitement des risques*

La politique de traitement des risques du Groupe s'appuie sur l'identification et l'évaluation continue des risques (cf. la partie « Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société » du Rapport du Président du Conseil d'administration figurant en page 145 du présent Document de Référence), l'organisation de la prévention et de la protection des biens et des personnes, et l'existence de plans de secours et de continuité.

La politique de gestion des risques du Groupe prévoit également le transfert de risques aux marchés de l'assurance.

#### **Assurance des risques**

La politique de transfert des risques significatifs sur les compagnies d'assurance est déterminée par :

- le meilleur équilibre économique entre les couvertures de risques, les primes et l'auto-assurance du Groupe ;
- et,
- l'offre, les contraintes du marché de l'assurance et les réglementations locales.

Les couvertures privilégient l'approche « TOUS RISQUES SAUF », et sont déterminées en fonction de l'appréciation des conséquences financières pour l'entreprise de sinistres possibles, notamment en matière de :

- responsabilité civile : dommages corporels ou matériels causés à des tiers du fait des produits, des installations du mobilier et matériel ;
- incendie, explosion, dégât des eaux, etc. ;
- pertes d'exploitation consécutives à un dommage direct.

L'achat de couvertures d'assurance est basé sur la détermination, par site et par société concernée, du niveau de couverture nécessaire pour faire face à la survenance, raisonnablement estimée, de risques divers (risques de responsabilité, de dommage et de contre-partie sur les distributeurs tiers). Cette appréciation prend en compte les évaluations faites par les assureurs en tant que souscripteurs des risques du Groupe.

Les programmes d'assurances mis en place par le Groupe, centralisant la majeure partie des achats de couvertures d'assurances IARD pour les filiales, ont été souscrits avec le concours de courtiers en assurance de dimension internationale, spécialisés dans la couverture de grands risques, auprès d'assureurs reconnus dans le secteur de l'assurance des risques industriels.

#### **Les principaux programmes mis en place concernent l'assurance :**

- des dommages matériels d'incendie, d'explosion, de dégât des eaux, de bris de machine, d'événements naturels atteignant ses biens propres : immeubles/mobilier/matériel/marchandises/installations informatiques, ceux mis à sa charge, ainsi que les pertes d'exploitation consécutives, pour une durée estimée nécessaire pour une reprise normale d'activité ;
- des dommages et pertes de matériel, de marchandises et/ou de biens en cours de transport ;
- des dommages consécutifs au vol, à la fraude, aux détournements, aux actes de malveillance portant sur les valeurs, les données et/ou les biens ;
- des dommages corporels et matériels consécutifs à des opérations de construction (travaux neufs, rénovation, réhabilitation, etc.) réalisées en qualité de maîtres d'ouvrage ;
- des responsabilités pour les dommages corporels ou matériels causés à autrui par les véhicules à moteur des différentes enseignes ;
- des responsabilités au titre de sa responsabilité civile générale et environnementale pour le « risque d'exploitation » et le « risque après livraison » et « après prestations de service », en raison des dommages causés aux tiers dans le cadre des activités du Groupe ;
- de non-paiement des créances échues par les distributeurs tiers notamment en cas de défaut de paiement ou d'insolvabilité.

D'autres contrats d'assurance sont souscrits par les enseignes pour des risques spécifiques ou pour tenir compte de contraintes locales.

Les risques non assurés sont ceux pour lesquels il n'existe pas d'offre de couverture sur le marché de l'assurance ou ceux pour lesquels l'offre d'assurance a un coût disproportionné par rapport à l'intérêt potentiel de l'assurance.

Les facteurs de risques connus et gérables en fonction de l'état actuel des connaissances scientifiques ou médicales sont gérés au sein du groupe Kering d'une manière cohérente avec ce qui est fait dans les autres groupes industriels en France ou à l'étranger exposés aux mêmes problématiques. C'est notamment ce qui permet au Groupe de trouver des assureurs prêts à assumer les conséquences d'accidents imprévisibles et aléatoires.

Globalement, le niveau de couverture des principaux risques potentiels, pour l'ensemble du Groupe, est à effet du 1<sup>er</sup> janvier 2013, de :

- dommages, incendie, explosion, dégâts des eaux et pertes d'exploitation consécutives : 300 millions d'euros ;
- responsabilité civile générale : 145 millions d'euros ;
- dommages et pertes de marchandises en cours de transport : 20 millions d'euros ;
- dommages de fraude et malveillance sur les biens et les valeurs : 20 millions d'euros.

Afin de diversifier les sources de couvertures et pérenniser les couvertures d'assurances afférentes à des risques très volatiles tels que les risques de tremblement de terre au Japon, le Groupe a souscrit une couverture catastrophe placée auprès d'investisseurs, dont le mécanisme est basé sur un déclenchement paramétrique et indemnitaire.

Le coût total du financement des risques comporte trois postes (outre les investissements de prévention et le coût des mesures de protection « physique ») :

- poids des franchises, rétention, auto-assurance en 2013 à la charge des filiales : 1,3 million d'euros ;
- sinistralité autofinancée par le Groupe via les sociétés de réassurance du Groupe en 2013 : 2,5 millions d'euros.

Le Groupe a procédé à l'acquisition d'une société de réassurance complémentaire fin 2012 afin de renforcer son dispositif. L'auto-assurance par les filiales de réassurance du Groupe permet notamment la réduction et l'optimisation des coûts et des performances d'assurance en raison d'une mutualisation interne au Groupe des risques de fréquence à concurrence d'un montant plafonné annuellement.

Au 1<sup>er</sup> juillet 2013, les sociétés de réassurance du Groupe interviennent, notamment, dans le cadre des couvertures dommages/pertes d'exploitation à hauteur de 5 millions d'euros par sinistre plafonnés à 6,5 millions d'euros par année d'assurance (soit sur la période du 1<sup>er</sup> juillet au 30 juin).

- budget des primes d'assurance et frais de gestion y compris visites d'ingénierie, frais d'intermédiation, etc... (budget définitif 2013 HT) : 16,9 millions d'euros.

En complément de ce budget s'ajoutent les contrats d'assurance spécifiques à une enseigne ou une activité donnée ou encore les spécificités locales dans certains pays (accidents du travail, cotisations à des fonds événements naturels,...), gérés au niveau de chaque enseigne et/ou pays.

## 4. comptes consolidés au 31 décembre 2013

### 4.1. compte de résultat consolidé pour les exercices clos les 31 décembre 2013 et 2012

(en millions d'euros)	Notes	2013	2012
<b>ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>			
<b>Produits des activités ordinaires</b>	<b>5</b>	<b>9 748,4</b>	<b>9 736,3</b>
Coût des ventes		(3 657,9)	(3 776,2)
<b>Marge brute</b>		<b>6 090,5</b>	<b>5 960,1</b>
Charges de personnel	6 - 7	(1 534,7)	(1 493,6)
Autres produits et charges opérationnels courants		(2 805,7)	(2 675,0)
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>8</b>	<b>1 750,1</b>	<b>1 791,5</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	9	(442,5)	(25,2)
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>1 307,6</b>	<b>1 766,3</b>
Charges financières (nettes)	10	(212,3)	(147,7)
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>1 095,3</b>	<b>1 618,6</b>
Impôt sur le résultat	11	(235,4)	(297,6)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		1,6	36,9
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>861,5</b>	<b>1 357,9</b>
dont part du Groupe		869,4	1 323,7
dont part des intérêts non contrôlés		(7,9)	34,2
<b>ACTIVITÉS ABANDONNÉES</b>			
<b>Résultat net des activités abandonnées</b>	<b>12</b>	<b>(821,5)</b>	<b>(275,5)</b>
dont part du Groupe		(819,8)	(275,5)
dont part des intérêts non contrôlés		(1,7)	
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>		<b>40,0</b>	<b>1 082,4</b>
Résultat net part du Groupe		49,6	1 048,2
Résultat net part des intérêts non contrôlés		(9,6)	34,2
<b>Résultat net part du Groupe</b>		<b>49,6</b>	<b>1 048,2</b>
Résultat par action (en euros)	13.1	0,39	8,32
Résultat dilué par action (en euros)	13.1	0,39	8,31
<b>Résultat net part du Groupe des activités poursuivies</b>		<b>869,4</b>	<b>1 323,7</b>
Résultat par action (en euros)	13.1	6,91	10,51
Résultat dilué par action (en euros)	13.1	6,90	10,50
<b>Résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants</b>		<b>1 229,3</b>	<b>1 268,8</b>
Résultat par action (en euros)	13.2	9,76	10,07
Résultat dilué par action (en euros)	13.2	9,75	10,06

## 4.2. *état du résultat global consolidé pour les exercices clos les 31 décembre 2013 et 2012*

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2013	2012
<b>Résultat net</b>		<b>40,0</b>	<b>1 082,4</b>
Écarts actuariels <sup>(1)</sup>		1,8	(16,1)
Excédent des actifs des régimes des retraites non comptabilisé		7,1	(4,0)
<b>Éléments non recyclables en résultat</b>		<b>8,9</b>	<b>(20,1)</b>
Écarts de conversion		(111,4)	(19,5)
Couvertures des flux de trésorerie <sup>(1)</sup>		29,7	9,2
Actifs disponibles à la vente <sup>(1)</sup>		3,1	(0,1)
Quote-part des autres éléments de résultat global des entreprises associées		0,0	8,7
<b>Éléments recyclables en résultat</b>		<b>(78,6)</b>	<b>86,3</b>
<b>Autres éléments du résultat global, après impôt</b>	<b>14</b>	<b>(69,7)</b>	<b>66,2</b>
<b>Résultat global total</b>		<b>(29,7)</b>	<b>1 148,6</b>
dont part du Groupe		(3,1)	1 125,5
dont part des intérêts non contrôlés		(26,6)	23,1

*(1) Net d'impôt.*

### 4.3. *état de la situation financière consolidée aux 31 décembre 2013 et 2012*

<b>Actif</b> <i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2013	31/12/2012
Goodwill	15	3 770,1	3 871,0
Marques et autres immobilisations incorporelles	16	10 702,8	10 489,9
Immobilisations corporelles	17	1 676,9	1 376,3
Participations dans les sociétés mises en équivalence	19	17,3	25,8
Actifs financiers non courants	20	316,8	273,7
Actifs d'impôts différés	11.2	649,9	600,2
Autres actifs non courants		30,1	28,9
<b>Actif non courant</b>		<b>17 163,9</b>	<b>16 665,8</b>
Stocks	21	1 805,5	1 736,5
Créances clients	22	949,9	985,3
Créances d'impôts exigibles	11.2	119,1	75,7
Autres actifs financiers courants	23	107,7	87,0
Autres actifs courants	23	523,4	494,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	27	1 419,2	2 081,0
<b>Actif courant</b>		<b>4 924,8</b>	<b>5 460,2</b>
<b>Actifs détenus en vue de la vente ou de la distribution</b>	<b>12</b>	<b>722,1</b>	<b>3 130,5</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>22 810,8</b>	<b>25 256,5</b>
<b>Passif</b> <i>(en millions d'euros)</i>			
	Notes	31/12/2013	31/12/2012
Capital social	24	504,9	504,5
Réserves liées au capital		2 424,3	2 416,1
Titres d'autocontrôle		(10,4)	(3,3)
Réserves de conversion		(115,3)	(24,2)
Réévaluation des instruments financiers		69,8	41,4
Autres réserves		7 713,3	8 479,3
<b>Capitaux propres – Part revenant au Groupe</b>	<b>24</b>	<b>10 586,6</b>	<b>11 413,8</b>
Capitaux propres – Part revenant aux intérêts non contrôlés		609,3	704,9
<b>Capitaux propres</b>	<b>24</b>	<b>11 195,9</b>	<b>12 118,7</b>
Emprunts et dettes financières à long terme	28	3 132,4	2 988,9
Autres passifs financiers non courants	29	0,7	
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	25	92,8	98,2
Provisions	26	113,2	92,3
Passifs d'impôts différés	11.2	2 810,2	2 772,3
<b>Passif non courant</b>		<b>6 149,3</b>	<b>5 951,7</b>
Emprunts et dettes financières à court terme	28	1 737,4	1 595,1
Autres passifs financiers courants	23 - 29	213,2	207,9
Dettes fournisseurs	23	766,1	684,5
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	25	7,2	6,6
Provisions	26	152,7	167,7
Dettes d'impôts exigibles	11.2	310,1	318,4
Autres passifs courants	23	1 372,3	1 400,4
<b>Passif courant</b>		<b>4 559,0</b>	<b>4 380,6</b>
<b>Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente ou de la distribution</b>	<b>12</b>	<b>906,6</b>	<b>2 805,5</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>22 810,8</b>	<b>25 256,5</b>

#### 4.4. *tableau des flux de trésorerie consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 2013 et 2012*

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2013	2012
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>861,5</b>	<b>1 357,9</b>
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant		295,8	275,1
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie		389,9	(156,4)
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>32.1</b>	<b>1 547,2</b>	<b>1 476,6</b>
Charges et produits d'intérêts financiers		120,5	163,2
Dividendes reçus		(0,3)	(0,1)
Charge nette d'impôt exigible	11.1	315,7	361,0
<b>Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts</b>		<b>1 983,1</b>	<b>2 000,7</b>
Variation du besoin en fonds de roulement	23	(74,5)	(272,5)
Impôts sur le résultat payés	11.2.1	(383,7)	(362,2)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>		<b>1 524,9</b>	<b>1 366,0</b>
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	32.2	(677,7)	(441,9)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		10,3	6,1
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	32.3	(345,0)	(219,3)
Cessions de filiales et d'entreprises associées nettes de la trésorerie cédée	32.3	24,7	916,5
Acquisitions d'autres actifs financiers		(57,9)	(92,5)
Cessions d'autres actifs financiers		5,1	21,2
Intérêts et dividendes reçus		70,0	68,9
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>		<b>(970,5)</b>	<b>259,0</b>
Augmentation/Diminution de capital et autres opérations avec les actionnaires	32.4	(85,4)	(204,9)
Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle	32.5	(39,0)	(14,9)
Dividendes versés aux actionnaires de Kering, Société mère		(471,2)	(440,7)
Dividendes versés aux intérêts non contrôlés des filiales consolidées		(26,0)	(32,6)
Émission d'emprunts	28 - 32.6	938,9	676,5
Remboursement d'emprunts	28 - 32.6	(740,0)	(138,7)
Augmentation/Diminution des autres dettes financières	28 - 32.6	(309,9)	(565,9)
Intérêts versés et assimilés		(187,1)	(231,1)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement</b>		<b>(919,7)</b>	<b>(952,3)</b>
Flux nets liés aux activités abandonnées	12	(437,5)	97,1
Incidence des variations des cours de change		65,3	3,0
<b>Variation nette de la trésorerie</b>		<b>(737,5)</b>	<b>772,8</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>32</b>	<b>1 975,1</b>	<b>1 202,3</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice</b>	<b>32</b>	<b>1 237,6</b>	<b>1 975,1</b>

## 4.5. variation des capitaux propres consolidés

(Avant affectation du résultat)	Nombre d'actions en circulation <sup>(1)</sup>	Capital social	Réserves liées au capital	Titres d'autocontrôle	Réserves de conversion	Réévaluation des instruments financiers	Autres réserves et résultats nets-part du Groupe	Capitaux propres		
								Part Groupe	Intérêts non contrôlés	Totaux
<i>(en millions d'euros)</i>										
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2012</b>	<b>125 939 537</b>	<b>508,0</b>	<b>2 511,3</b>	<b>(114,6)</b>	<b>(11,0)</b>	<b>(60,2)</b>	<b>8 091,5</b>	<b>10 925,0</b>	<b>824,5</b>	<b>11 749,5</b>
<b>Résultat global total</b>					<b>(13,2)</b>	<b>101,6</b>	<b>1 037,1</b>	<b>1 125,5</b>	<b>23,1</b>	<b>1 148,6</b>
Augmentation/ Diminution de capital	(884 187)	(3,5)	(95,2)					(98,7)		(98,7)
Titres d'autocontrôle <sup>(2)</sup>	1 036 279			111,3			(10,1)	101,2		101,2
Valorisation des paiements fondés sur les actions							8,9	8,9	0,6	9,5
Dividendes distribués							(629,8)	(629,8)	(32,7)	(662,5)
Variations de périmètre							(18,3)	(18,3)	(110,6)	(128,9)
<b>Au 31 décembre 2012</b>	<b>126 091 629</b>	<b>504,5</b>	<b>2 416,1</b>	<b>(3,3)</b>	<b>(24,2)</b>	<b>41,4</b>	<b>8 479,3</b>	<b>11 413,8</b>	<b>704,9</b>	<b>12 118,7</b>
<b>Résultat global total</b>					<b>(91,1)</b>	<b>28,4</b>	<b>59,6</b>	<b>(3,1)</b>	<b>(26,6)</b>	<b>(29,7)</b>
Augmentation/ Diminution de capital	110 059	0,4	8,2					8,6		8,6
Titres d'autocontrôle <sup>(2)</sup>	(35 508)			(7,1)			(20,9)	(28,0)		(28,0)
Valorisation des paiements fondés sur les actions							8,2	8,2	(0,3)	7,9
Dividendes distribués et acompte							(785,3)	(785,3)	(26,0)	(811,3)
Variations de périmètre							(27,6)	(27,6)	(42,7)	(70,3)
<b>Au 31 décembre 2013<sup>(3)</sup></b>	<b>126 166 180</b>	<b>504,9</b>	<b>2 424,3</b>	<b>(10,4)</b>	<b>(115,3)</b>	<b>69,8</b>	<b>7 713,3</b>	<b>10 586,6</b>	<b>609,3</b>	<b>11 195,9</b>

(1) Valeur nominale des actions de 4 euros.

(2) Net d'impôt.

(3) Nombre d'actions au capital au 31 décembre 2013 : 126 226 761.

## *notes annexes aux états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2013*

Note 1	Généralités	201
Note 2	Principes et méthodes comptables	201
Note 3	Faits marquants	213
Note 4	Secteurs opérationnels	215
Note 5	Produits des activités ordinaires	219
Note 6	Charges de personnel	220
Note 7	Paiements sur la base d'actions	221
Note 8	Résultat opérationnel courant	225
Note 9	Autres produits et charges opérationnels non courants	225
Note 10	Charges financières (nettes)	226
Note 11	Impôt	226
Note 12	Actifs détenus en vue de la vente, activités distribuées, cédées ou en cours de cession	229
Note 13	Résultats par action	231
Note 14	Autres éléments du résultat global	232
Note 15	Goodwill	233
Note 16	Marques et autres immobilisations incorporelles	234
Note 17	Immobilisations corporelles	236
Note 18	Tests de dépréciation des actifs non financiers	238
Note 19	Participations dans les sociétés mises en équivalence	239
Note 20	Actifs financiers non courants	239
Note 21	Stocks	240
Note 22	Créances clients	240
Note 23	Autres actifs et passifs courants	241
Note 24	Capitaux propres	241
Note 25	Avantages du personnel et assimilés	242
Note 26	Provisions	246
Note 27	Trésorerie et équivalents de trésorerie	247
Note 28	Dettes financières	248
Note 29	Exposition aux risques de marché, de taux d'intérêt, de change et aux fluctuations de cours de bourse	254
Note 30	Classification comptable et valeur de marché des instruments financiers	264
Note 31	Endettement financier net	267
Note 32	Tableau des flux de trésorerie	267
Note 33	Passifs éventuels, engagements contractuels non comptabilisés et risques éventuels	269
Note 34	Transactions avec les parties liées	272
Note 35	Événements postérieurs à la clôture	273
Note 36	Liste des filiales consolidées au 31 décembre 2013	274

## note 1 – généralités

Kering, société mère du Groupe, est une société anonyme de droit français à Conseil d'administration, dont le siège social est 10, avenue Hoche 75008 Paris, France. La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés sous le numéro 552 075 020 RCS Paris et est cotée à l'Euronext Paris.

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2013 reflètent la situation comptable de Kering et de ses

filiales ainsi que ses intérêts dans les entreprises associées et co-entreprises.

Le 20 février 2014, le Conseil d'administration a arrêté les états financiers consolidés au 31 décembre 2013 et donné son autorisation à leur publication. Ces comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée générale des actionnaires.

## note 2 – principes et méthodes comptables

### 2.1. Principes généraux et déclaration de conformité

En application du Règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés du groupe Kering de l'exercice 2013 ont été établis en conformité avec les normes comptables internationales telles que publiées et approuvées par l'Union européenne à la date de clôture de ces états financiers et qui sont d'application obligatoire à cette date.

Les normes internationales comprennent les IFRS (*International Financial Reporting Standards*), les IAS (*International Accounting Standards*) et les interprétations de l'IFRIC (*International Financial Reporting Interpretations Committee*).

Les états financiers présentés ne tiennent pas compte des projets de normes et interprétations qui ne sont encore, à la date de clôture, qu'à l'état d'exposés sondages à l'IASB (*International Accounting Standards Board*) et à l'IFRIC.

L'ensemble des textes adoptés par l'Union européenne est disponible sur le site Internet de la Commission européenne à l'adresse suivante : [http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias_fr.htm).

### 2.2. Référentiel IFRS appliqué

#### 2.2.1. Normes, amendements et interprétations applicables au 1<sup>er</sup> janvier 2013

Le Groupe a appliqué à ses comptes consolidés les amendements de normes et les interprétations entrés en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2013 et adoptés par l'Union européenne. Ces textes sont les suivants :

- les amendements issus de la procédure annuelle d'amélioration des IFRS, publiés en mai 2012 ;
- la norme IFRS 13 – Évaluation de la juste valeur ;
- la norme IAS 19 révisée – Avantages au personnel ;

- l'amendement IFRS 7 Instruments financiers : Informations à fournir – Compensation d'actifs financiers et de passifs financiers ;
- l'amendement d'IAS1 – Présentation des OCI – autres éléments du résultat global. Le Groupe a opté pour une application anticipée de ce texte au 1<sup>er</sup> janvier 2012.

La norme IFRS 13 constitue une norme transverse aux autres normes IFRS lorsque celles-ci recourent à la notion de juste valeur en termes d'évaluation et d'information à fournir. La norme IFRS 13 définit la juste valeur, présente un cadre pour les évaluations à la juste valeur et précise l'information à fournir sur les modalités d'évaluations à la juste valeur comprenant notamment la hiérarchie de la juste valeur actuellement incluse dans IFRS 7.

L'application de cette norme prospective n'a pas d'impact sur les comptes du Groupe.

Les impacts de la norme IAS 19 sont limités pour le Groupe : la suppression de la méthode du « corridor » prévue par la norme IAS 19 révisée n'a pas d'incidence pour le Groupe, dans la mesure où les écarts actuariels sont déjà comptabilisés intégralement en autres éléments du résultat global. Les autres impacts découlant de la norme IAS 19 R impactant notamment les actifs de régime et le traitement des coûts des services passés ne sont pas significatifs pour le Groupe.

Les autres textes ne trouvent pas à s'appliquer au Groupe ou n'ont pas d'impact significatif sur les états financiers consolidés du Groupe. Ces textes sont les suivants :

- l'amendement IFRS 1 – Première application des IFRS – Hyperinflation grave et suppression des dates d'application fermes pour les nouveaux adoptants ;
- l'amendement IAS 12 – Impôts sur le résultat – Impôts différés : recouvrement des actifs sous-jacents ;
- l'interprétation IFRIC 20 – Frais de découverte engagés pendant la phase de production d'une mine à ciel ouvert.

## 2.2.2. Textes d'application non obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2013

Par ailleurs, le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée des normes et interprétations dont l'application n'est pas obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2013.

Les impacts des normes sur la consolidation IFRS 10, IFRS 11, IFRS 12 et les amendements à la norme IAS 28 R applicables à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014 et adoptées par l'Union européenne fin décembre 2012 devraient être limités pour le Groupe.

Les impacts de l'interprétation IFRIC 21 sur les prélèvements opérés par les autorités publiques sont en cours d'analyse. Ce texte qui précise la date à laquelle les taxes prélevées par les autorités publiques doivent être provisionnées n'est pas adopté par l'Union européenne.

## 2.2.3. Rappel des options prises lors de la première adoption des IFRS

Dans le cadre de la première adoption en 2005, les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne et applicables au 31 décembre 2005 ont été appliquées avec effet rétroactif au 1<sup>er</sup> janvier 2004 conformément aux dispositions prévues par la norme IFRS 1, à l'exception de certaines exemptions prévues par la norme :

- **regroupements d'entreprises** : le Groupe a choisi, conformément à la norme IFRS 3, de retraiter rétrospectivement les regroupements d'entreprises à compter de la date du 1<sup>er</sup> janvier 1999;
- **avantages du personnel** : le Groupe a retenu la possibilité offerte par la norme IFRS 1 de comptabiliser l'ensemble des écarts actuariels cumulés à la date de transition en contrepartie des capitaux propres d'ouverture;
- **montant cumulé des différences de conversion** : le Groupe a décidé d'utiliser l'exemption facultative permettant la remise à zéro des écarts de conversion cumulés à la date de transition par contrepartie des réserves consolidées;
- **actifs et passifs de filiales, entreprises associées ou co-entreprises** : la norme IFRS 1 prévoit que si la Société mère d'un groupe adopte pour la première fois les IFRS dans ses comptes consolidés postérieurement à une filiale, cette Société mère doit dans son bilan consolidé d'ouverture IFRS évaluer les actifs et passifs de cette filiale à la même valeur comptable que celle qui figure dans les états financiers de la filiale en tenant compte des ajustements de consolidation. Gucci Group établissant déjà ses états financiers en IFRS avant la date de transition, le Groupe s'est conformé à ce traitement lors de l'établissement de son bilan d'ouverture;
- **paiements sur la base d'actions** : conformément au choix laissé par la norme IFRS 2, pour les plans réglés en actions, le Groupe a choisi de n'appliquer cette norme qu'aux plans émis après le 7 novembre 2002 et dont les droits n'étaient pas acquis au 1<sup>er</sup> janvier 2005.

Par ailleurs, suite au choix offert par le régulateur sur la date d'application des normes IAS 32 et IAS 39 relatives aux instruments financiers, le Groupe a retenu d'appliquer ces normes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2005. Ainsi :

- le Groupe a choisi, pour les **instruments financiers composés** dont la composante « passif » s'est dénouée à la date d'application des normes IAS 32 et 39, de ne pas distinguer la part des capitaux propres liée aux intérêts cumulés capitalisés sur la composante passif de la composante initiale des capitaux propres;
- **la désignation d'actifs et passifs financiers comptabilisés antérieurement** à la date de transition, soit à la juste valeur par le biais du compte de résultat, soit disponibles à la vente, a été réalisée à la date de transition (1<sup>er</sup> janvier 2005).

## 2.3. Bases de préparation et de présentation des comptes consolidés

### 2.3.1. Bases d'évaluation

Les comptes consolidés sont établis selon la convention du coût historique à l'exception :

- de certains actifs et passifs financiers, évalués à la juste valeur;
- des titres conservés d'une filiale ou d'une entreprise associée, évalués à la juste valeur au moment de la perte de contrôle ou d'influence notable;
- des actifs non courants détenus en vue de la vente, évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des frais de cession dès que leur vente est considérée comme hautement probable. Ces actifs cessent d'être amortis à compter de leur qualification en actifs (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente.

### 2.3.2. Recours à des estimations et au jugement

La préparation des états financiers consolidés implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par la Direction du Groupe qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans les Notes annexes. La Direction du Groupe revoit ses estimations et ses hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans ses futurs états financiers pourraient être différents des estimations actuelles. L'impact des changements d'estimations comptables est comptabilisé au cours de la période du changement et de toutes les périodes futures affectées.

Les principales estimations faites par la Direction pour l'établissement des états financiers concernent la

valorisation et les durées d'utilité des actifs opérationnels, corporels, incorporels et goodwill, le montant des provisions pour risques et autres provisions liées à l'activité, ainsi que des hypothèses retenues pour le calcul des obligations liées aux avantages du personnel, des paiements fondés sur des actions, des impôts différés et des instruments financiers. Le Groupe utilise notamment des hypothèses de taux d'actualisation, basées sur des données de marché, afin d'estimer ses actifs et passifs à long terme.

Les principales hypothèses retenues par le Groupe sont détaillées dans chacun des paragraphes dédiés de l'annexe aux états financiers et notamment dans les Notes suivantes :

- Note 7 – Paiements sur la base d'actions;
- Note 11 – Impôt;
- Note 18 – Tests de dépréciation des actifs non financiers;
- Note 25 – Avantages du personnel et assimilés;
- Note 26 – Provisions;
- Note 29 – Exposition aux risques de marché, de taux d'intérêt, de change et aux fluctuations de cours de bourse;
- Note 30 – Classification comptable et valeur de marché des instruments financiers.

Par ailleurs, outre l'utilisation d'estimations, la Direction du Groupe fait appel à son jugement afin de déterminer le traitement comptable approprié de certaines opérations, dans l'attente de clarification de certaines normes IFRS ou lorsque les normes en vigueur ne traitent pas des problématiques concernées. C'est le cas notamment pour les options de vente accordées aux actionnaires minoritaires.

#### **Options de vente accordées à des actionnaires minoritaires**

Le Groupe a consenti aux actionnaires minoritaires de certaines de ses filiales des engagements de rachat de leurs participations. Le prix d'exercice de ces options peut être fixe ou établi selon une formule de calcul prédéfinie; en outre, ces options peuvent être exercées à tout moment ou à une date définie.

La norme IAS 27 révisée, appliquée dans les comptes consolidés à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2009, précise le traitement comptable des acquisitions complémentaires de titres dans les sociétés déjà contrôlées. Comme autorisé par l'Autorité des marchés financiers, le Groupe a décidé d'appliquer deux méthodes de comptabilisation différentes de ces options de ventes, selon que les options ont été émises avant ou après la date de première application de la version révisée de la norme.

#### **Options de vente consenties antérieurement au 1<sup>er</sup> janvier 2009 : maintien de la méthode du goodwill en cours**

Le Groupe enregistre un passif financier au titre des options de vente accordées aux actionnaires minoritaires des entités concernées. Les intérêts non

contrôlés correspondant sont reclassés dans ce passif financier. La différence entre la dette au titre des engagements de rachat et la valeur comptable des intérêts non contrôlés reclassés est enregistrée en goodwill.

Ce passif est comptabilisé initialement à sa valeur actuelle. La variation ultérieure de la valeur de l'engagement est comptabilisée par ajustement du montant du goodwill.

#### **Options de vente consenties à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2009**

La norme IAS 27 révisée stipule que toute transaction avec des actionnaires minoritaires portant sur des titres de capital – sans perte du contrôle – doit être comptabilisée au sein des capitaux propres. Le Groupe enregistre un passif financier à sa valeur actuelle au titre des options de vente accordées aux actionnaires minoritaires des entités concernées. La variation ultérieure de la valeur de l'engagement est comptabilisée par ajustement des capitaux propres.

La contrepartie de ce passif financier sera différente selon que les minoritaires ont conservé ou non un accès présent aux bénéfices de l'entité.

Dans le premier cas (accès présent aux bénéfices conservé), les intérêts non contrôlés seront maintenus au bilan et la dette sera comptabilisée en contrepartie des capitaux propres part du Groupe. Dans le deuxième cas, les intérêts non contrôlés correspondant sont décomptabilisés. La différence entre la dette au titre des engagements de rachat et la valeur comptable des intérêts non contrôlés reclassés est enregistrée en déduction des capitaux propres part du Groupe.

### **2.3.3. Tableau des flux de trésorerie**

Le tableau des flux de trésorerie du Groupe est élaboré en conformité avec la norme IAS 7 – *Tableaux des flux de trésorerie*. Le Groupe utilise notamment la méthode indirecte pour l'élaboration de son tableau des flux de trésorerie.

## **2.4. Principes de consolidation**

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers des sociétés acquises à compter de leur date d'acquisition et ceux des sociétés cédées jusqu'à leur date de cession.

### **2.4.1. Filiales**

Les filiales sont toutes les entités (y compris les entités *ad hoc*) sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle. Le contrôle est le pouvoir de diriger directement ou indirectement la politique financière et opérationnelle de l'entité afin d'obtenir des avantages de ses activités. Cette situation s'accompagne généralement de la détention, directe ou indirecte, de plus de la moitié des droits de vote. L'existence et l'effet des droits de vote potentiels exerçables ou convertibles sont pris en compte dans l'appréciation du contrôle.

Les filiales sont consolidées à compter de la date de prise de contrôle.

Les transactions ainsi que les actifs et passifs réciproques entre les entreprises consolidées par intégration globale sont éliminés. Les résultats sur les opérations internes avec les sociétés contrôlées sont intégralement éliminés.

Les principes et méthodes comptables des filiales sont modifiés le cas échéant afin d'assurer l'homogénéité des traitements retenus au niveau du Groupe.

#### 2.4.2. Entreprises associées

Les entreprises associées sont constituées de toutes les entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sur la gestion et la politique financière, sans avoir le contrôle, et qui s'accompagne généralement de la détention de 20 à 50 % des droits de vote.

Les entreprises associées sont comptabilisées par mise en équivalence. Elles sont initialement évaluées au coût, sauf dans les cas où le Groupe en détenait préalablement le contrôle. Les titres sont alors évalués à la juste valeur à la date de perte de contrôle par le résultat.

Par la suite, la quote-part du Groupe dans les profits ou pertes de l'entreprise associée est comptabilisée en résultat, sur la ligne « Quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence ». La quote-part des autres éléments du résultat global provenant des entreprises associées est comptabilisée sur une ligne distincte de l'état du résultat global. Si la quote-part du Groupe dans les pertes d'une entreprise associée est égale ou supérieure à sa participation dans celle-ci, le Groupe cesse de comptabiliser sa quote-part de pertes, à moins d'avoir une obligation légale ou implicite ou de devoir effectuer des paiements au nom de l'entreprise associée.

Le goodwill lié à une entreprise associée est inclus dans la valeur comptable de la participation, présentée sur une ligne unique du bilan « Participations dans les sociétés mises en équivalence ».

Les résultats sur les opérations internes avec les entreprises associées mises en équivalence sont éliminés dans la limite du pourcentage de participation du Groupe dans ces sociétés.

Les principes et méthodes comptables des entreprises associées ont été modifiés le cas échéant afin d'assurer l'homogénéité des traitements retenus au niveau du Groupe.

#### 2.4.3. Co-entreprises

En cas de contrôle conjoint, pouvant exister dans le cadre d'un accord contractuel de partage d'une activité économique, lorsque les décisions stratégiques, financières et opérationnelles nécessitent le consentement mutuel des parties partageant le contrôle, les intérêts du Groupe sont comptabilisés suivant la méthode de la mise en équivalence.

#### 2.4.4. Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises, dans les cas où le Groupe obtient le contrôle d'une ou plusieurs autres activités, sont comptabilisés en appliquant la méthode de l'acquisition.

Les regroupements d'entreprises réalisés à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2009 sont évalués et comptabilisés conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 révisée : la contrepartie transférée (coût d'acquisition) est évaluée à la juste valeur des actifs remis, capitaux propres émis et passifs encourus à la date de l'échange. Les actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise sont évalués à leur juste valeur à la date de l'acquisition. Les coûts directement attribuables à l'acquisition sont comptabilisés en charge.

Tout excédent de la contrepartie transférée sur la quote-part du Groupe dans la juste valeur nette des actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise donne lieu à la comptabilisation d'un goodwill. Pour chaque regroupement, le Groupe a la possibilité d'opter pour une évaluation à la juste-valeur des intérêts non contrôlés. Dans ce cas, le Groupe comptabilise un goodwill sur l'intégralité des actifs et passifs identifiables (méthode du goodwill complet).

Le goodwill est déterminé à la date de prise de contrôle de l'entité acquise et ne fait l'objet d'aucun ajustement ultérieur au-delà de la période d'évaluation ; l'acquisition ultérieure d'intérêts non contrôlés ne donne pas lieu à la constatation d'un goodwill complémentaire. Les opérations d'acquisition et de cession d'intérêts non contrôlés sont comptabilisées directement dans les capitaux propres du Groupe.

Si la contrepartie transférée est inférieure à la part du Groupe dans les actifs nets de la filiale acquise évalués à leur juste valeur, cette différence est comptabilisée directement en résultat de l'exercice.

La comptabilisation d'un regroupement d'entreprises doit être achevée dans un délai de 12 mois après la date d'acquisition. Ce délai s'applique à l'évaluation des actifs et passifs identifiables, de la contrepartie transférée et des intérêts non contrôlés.

### 2.5. Conversion des devises étrangères

#### 2.5.1. Monnaie fonctionnelle et monnaie de présentation

Les éléments inclus dans les états financiers de chaque entité du Groupe sont évalués en utilisant la devise de l'environnement économique principal (« monnaie fonctionnelle ») dans laquelle l'entité opère. Les états financiers consolidés du Groupe sont présentés en euro qui constitue la monnaie de présentation du Groupe.

### 2.5.2. Comptabilisation des opérations en devises

Les transactions libellées en devises étrangères sont comptabilisées dans la monnaie fonctionnelle de l'entité au cours de change en vigueur à la date de la transaction.

Les éléments monétaires en devises étrangères sont convertis à chaque arrêté comptable en utilisant le cours de clôture. Les écarts de change en résultat ou provenant du règlement de ces éléments monétaires sont comptabilisés en produits ou charges de la période.

Les éléments non monétaires en monnaies étrangères évalués au coût historique sont convertis au cours de la date de la transaction et les éléments non monétaires en monnaies étrangères évalués à la juste valeur sont convertis au cours de la date où cette juste valeur a été déterminée. Lorsqu'un profit ou une perte sur un élément non monétaire est comptabilisé directement dans les autres éléments du résultat global, la composante « change » de ce profit ou de cette perte est comptabilisée également dans les autres éléments du résultat global. Dans le cas contraire, cette composante est comptabilisée en résultat de la période.

Le traitement des couvertures de change sous forme de dérivés est décrit dans le paragraphe « *Instruments dérivés* » de la Note 2.11 - Actifs et passifs financiers.

### 2.5.3. Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les résultats et les situations financières des entités du Groupe qui ont une monnaie fonctionnelle différente de la monnaie de présentation sont convertis en euros comme suit :

- les postes du bilan autres que les capitaux propres sont convertis au cours de change à la date de clôture de la période ;
- les postes du compte de résultat et du tableau des flux de trésorerie sont convertis au cours moyen de change de la période : ce cours moyen est une valeur approchée du cours à la date de transaction en l'absence de fluctuation significative ;
- les différences de change sont comptabilisées en écarts de conversion dans l'état du résultat global, au sein des autres éléments du résultat global, notamment les écarts de conversion relatifs à des emprunts en devises couvrant un investissement en monnaie étrangère ou à des avances permanentes aux filiales.

Le goodwill et les ajustements à la juste valeur dégagés lors d'un regroupement d'entreprises avec une activité à l'étranger sont comptabilisés dans la monnaie fonctionnelle de l'entité acquise. Ils sont ensuite convertis au cours de clôture dans la monnaie de présentation du Groupe, les différences résultant de cette conversion étant portées dans l'état du résultat global, au sein des autres éléments du résultat global.

### 2.5.4. Investissement net dans une activité à l'étranger

Les écarts de change constatés sur la conversion d'un investissement net d'une entité à l'étranger sont comptabilisés dans les comptes consolidés comme une composante séparée dans l'état du résultat global et sont reconnus en résultat lors de la cession de l'investissement net.

Les écarts de conversion relatifs à des emprunts en devises couvrant un investissement en monnaie étrangère ou à des avances permanentes aux filiales sont également comptabilisés dans l'état du résultat global pour la partie efficace de la couverture, au sein des autres éléments du résultat global, et sont reconnus en résultat lors de la cession de l'investissement net.

### 2.6. Goodwill

Le goodwill est déterminé comme décrit en Note 2.4.4.

Le goodwill représente l'excédent de la contrepartie transférée d'un regroupement d'entreprises sur la quote-part de l'acquéreur dans la juste valeur nette des actifs et passifs identifiables à la date de l'acquisition. Dans le cas où, pour une acquisition donnée, le Groupe opte pour une évaluation des intérêts non contrôlés à la juste-valeur, le goodwill est calculé sur l'intégralité des actifs et passifs identifiables.

À compter de la date d'acquisition, le goodwill est alloué aux unités génératrices de trésorerie (UGT) ou aux groupes d'UGT définis par le Groupe et qui reposent sur les caractéristiques de métier, de marché ou de segmentation géographique de chacune des marques du Groupe. Ces UGT ou groupes d'UGT, auxquels le goodwill est alloué, font l'objet annuellement au cours du second semestre de l'exercice, d'un test de dépréciation et lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'intervenir.

Les pertes de valeur éventuelles sont enregistrées sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat incluse dans le résultat opérationnel du Groupe.

### 2.7. Marques et autres immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles acquises dans le cadre de regroupement d'entreprises, contrôlées par le Groupe et qui sont séparables ou résultent de droits légaux ou contractuels, sont comptabilisées séparément du goodwill. Ces immobilisations, au même titre que les immobilisations incorporelles acquises séparément, sont amorties sur leur durée d'utilité si celle-ci est finie et font l'objet d'une dépréciation si leur valeur recouvrable est inférieure à leur valeur nette comptable. Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie ne sont pas amorties mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique et dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur potentielle.

Les pertes de valeurs éventuellement constatées lors des tests de dépréciation sont enregistrées au compte de résultat sur la ligne «Autres produits et charges opérationnels non courants» incluse dans le résultat opérationnel du Groupe.

Les marques qui constituent une catégorie prépondérante d'immobilisations incorporelles du Groupe, sont comptabilisées séparément du goodwill lorsqu'elles remplissent les critères imposés par la norme IAS 38. Des critères de notoriété et de pérennité sont alors pris en compte pour apprécier la durée de vie de la marque.

Dans le cas où une marque constitue une immobilisation incorporelle à durée d'utilité indéfinie, celle-ci n'est pas amortie mais fait l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique et dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur potentielle. En complément de la méthode de projection des flux de trésorerie futurs attendus, le Groupe applique la méthode des royalties : cette approche consiste à déterminer la valeur de la marque sur la base des revenus futurs des redevances perçues dans l'hypothèse où la marque serait exploitée sous forme de licence par un tiers.

Les logiciels informatiques acquis dans le cadre des opérations courantes sont amortis généralement sur une période n'excédant pas 12 mois.

Les logiciels développés en interne par le Groupe qui remplissent l'ensemble des critères imposés par la norme IAS 38 sont immobilisés et amortis linéairement sur leur durée d'utilité comprise généralement entre 3 et 10 ans.

## 2.8. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur à l'exception des terrains, figurant au coût diminué des pertes de valeur. Les différents composants d'une immobilisation corporelle sont comptabilisés séparément lorsque leur durée d'utilité estimée, et donc leur durée d'amortissement, sont significativement différentes. Le coût d'une immobilisation inclut les dépenses qui sont directement attribuables à l'acquisition de cette immobilisation.

Les coûts ultérieurs sont inclus dans la valeur comptable de l'immobilisation ou reconnus comme un composant séparé, le cas échéant, s'il est probable que des avantages économiques futurs associés à cet élément iront au Groupe et que le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable. Tous les autres coûts d'entretien et de réparation courants sont comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

L'amortissement utilisé par le Groupe pour les immobilisations corporelles est calculé suivant le mode linéaire, sur la base du coût d'acquisition ou de production, sous déduction d'une valeur résiduelle éventuelle révisée chaque année si elle est jugée significative, et sur une période correspondant à la durée d'utilité de chaque composant d'actif, soit de 10 à 40 ans pour les constructions,

agencements et aménagements des terrains et constructions, et de 3 à 10 ans pour les matériels.

Les immobilisations corporelles font l'objet d'un test de dépréciation dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié, comme par exemple une fermeture planifiée, des réductions d'effectifs ou une révision à la baisse des perspectives de marché. Lorsque la valeur recouvrable de l'actif est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation de l'actif est comptabilisée. Dans les cas où la valeur recouvrable de l'actif isolé ne peut être déterminée précisément, le Groupe détermine la valeur recouvrable de l'UGT ou du groupe d'UGT auquel l'actif appartient.

## Contrats de location

La qualification de transactions en contrats de location s'apprécie pour les accords dont l'exécution dépend de l'utilisation d'un ou plusieurs actifs spécifiques et qui confèrent le droit d'utiliser cet actif.

Les contrats de location qui transfèrent au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété d'un actif sont classés en tant que contrats de location-financement.

Les biens loués en vertu de contrats qualifiés de location-financement sont comptabilisés en immobilisations corporelles en contrepartie d'une dette financière de même montant, à la juste valeur du bien loué ou à la valeur actualisée des paiements minimaux si celle-ci est inférieure. Les biens correspondants sont amortis sur une durée d'utilité identique à celle des immobilisations corporelles acquises en propre ou sur la durée du contrat si celle-ci est inférieure.

Les contrats de location qui ne confèrent pas au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont classés en location simple. Les paiements effectués au titre de ces contrats sont comptabilisés en charges opérationnelles courantes de façon linéaire sur la durée du contrat.

Les plus-values générées par les cessions réalisées dans le cadre d'opérations de cession-bail sont constatées intégralement en résultat au moment de la cession lorsque le bail est qualifié de location simple et dans la mesure où l'opération a été effectuée à la juste valeur.

Le même traitement comptable s'applique aux accords qui, bien que n'ayant pas la forme légale d'un contrat de location, confèrent au Groupe le droit d'utiliser une immobilisation corporelle particulière en échange d'un paiement ou d'une série de paiements.

## 2.9. Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible de leur coût et de leur valeur nette de réalisation. La valeur nette de réalisation est égale au prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, net des coûts restant à encourir pour l'achèvement et la réalisation de la vente.

La méthode de détermination du coût est identique pour les stocks ayant une nature et un usage similaires dans une même entité. Les stocks sont évalués selon la méthode du prix de détail (*retail method*), du Premier Entré Premier Sorti (PEPS) ou du coût moyen pondéré selon les différentes activités du Groupe.

Les frais financiers sont exclus des stocks. Ils sont comptabilisés en charges financières de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Le Groupe peut être amené à constater une dépréciation sur les stocks sur la base de leur perspective d'écoulement, s'ils sont endommagés, partiellement ou complètement obsolètes, si le prix de vente a subi une baisse, ou encore si les coûts estimés d'achèvement et de réalisation de la vente ont augmenté.

## 2.10. Dépréciation d'actifs

Les goodwill, les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie, telles que certaines marques, et les UGT ou groupes d'UGT contenant ces éléments font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique au cours du second semestre de l'exercice.

Par ailleurs, lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'intervenir sur des goodwill, des autres immobilisations incorporelles, des immobilisations corporelles et des UGT ou groupes d'UGT, un test de dépréciation est mis en œuvre. De tels événements ou circonstances peuvent être liés à des changements significatifs défavorables présentant un caractère durable affectant, soit l'environnement économique, soit les hypothèses ou les objectifs retenus à la date d'acquisition.

Le test de dépréciation consiste à déterminer si la valeur recouvrable d'un actif, d'une UGT ou d'un groupe d'UGT est inférieure à sa valeur nette comptable.

La valeur recouvrable d'un actif, d'une UGT ou d'un groupe d'UGT est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est déterminée par rapport aux projections de flux de trésorerie futurs attendus, en tenant compte de la valeur temps et des risques spécifiques liés à l'actif, à l'UGT ou au groupe d'UGT.

Les projections de flux de trésorerie futurs attendus sont établies sur la base des budgets et des plans à moyen terme. Ces plans sont construits sur un horizon de 4 ans à l'exception de certaines UGT ou groupes d'UGT en cours de repositionnement stratégique pour lesquelles une durée plus longue peut être retenue. Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'un flux annuel normatif est ajoutée à la valeur des flux futurs attendus.

La juste valeur diminuée des coûts de la vente correspond au montant qui pourrait être obtenu de la vente de l'actif ou groupe d'actifs dans des conditions de concurrence

normale entre des parties bien informées et consentantes, diminué des coûts de cession. Ces valeurs sont déterminées à partir d'éléments de marché (comparaison avec des sociétés cotées similaires, valeur attribuée lors d'opérations récentes et cours boursiers).

Lorsque la valeur recouvrable de l'actif, de l'UGT ou du groupe d'UGT est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation de l'actif ou du groupe d'actifs est comptabilisée.

Dans le cas d'une UGT ou groupe d'UGT, la perte de valeur est affectée prioritairement au goodwill le cas échéant et est enregistrée sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat.

Les pertes de valeur enregistrées au titre des immobilisations corporelles et autres immobilisations incorporelles peuvent être reprises ultérieurement, à hauteur de la perte de valeur initialement comptabilisée, lorsque la valeur recouvrable redevient supérieure à la valeur nette comptable. Les pertes de valeur enregistrées au titre des goodwill ne peuvent être reprises.

Lors de la cession partielle d'une UGT, la valeur allouée de goodwill correspondant à la sortie partielle est évaluée sur la base des valeurs relatives de l'activité cédée et de la part de l'UGT conservée, sauf si une autre méthode s'avérerait plus pertinente.

## 2.11. Actifs et passifs financiers

Les instruments dérivés sont inscrits au bilan pour leur juste valeur, à l'actif (juste valeur positive) ou au passif (juste valeur négative).

### 2.11.1. Actifs financiers

En application de l'IAS 39, les actifs financiers sont classés suivant l'une des quatre catégories suivantes :

- les actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat;
- les prêts et créances;
- les actifs détenus jusqu'à échéance;
- les actifs disponibles à la vente.

La classification détermine le traitement comptable de ces instruments. Elle est déterminée par le Groupe à la date de comptabilisation initiale, en fonction de l'objectif suivant lequel ces actifs ont été acquis. Les achats et ventes d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de transaction, date à laquelle le Groupe est engagé dans l'achat ou la vente de l'actif. Un actif financier est décomptabilisé si les droits contractuels sur les flux de trésorerie liés à cet actif financier arrivent à expiration ou si cet actif a été transféré.

### 1. *Les actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat*

Il s'agit d'actifs financiers détenus par le Groupe à des fins de réalisation d'un profit de cession à court terme, ou encore d'actifs financiers volontairement classés dans cette catégorie.

Ces actifs sont évalués à la juste valeur avec enregistrement des variations de valeur en résultat.

Classés en actifs courants dans les équivalents de trésorerie, ces instruments financiers comprennent notamment les parts d'OPCVM de trésorerie éligibles.

### 2. *Les prêts et créances*

Les prêts et créances sont des actifs financiers non dérivés, dont les paiements sont déterminés ou déterminables, qui ne sont pas cotés sur un marché actif et qui ne sont ni détenus à des fins de transaction ni disponibles à la vente.

Ces actifs sont évalués initialement à la juste valeur, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Pour les créances à court terme sans taux d'intérêt déclaré, la juste valeur est assimilée au montant de la facture d'origine sauf si le taux d'intérêt effectif a un impact significatif.

Ces actifs font l'objet de tests de dépréciation en cas d'indication de perte de valeur. Une dépréciation est comptabilisée si la valeur comptable est supérieure à la valeur recouvrable estimée.

Les créances rattachées à des participations, les autres prêts et créances et les créances commerciales sont inclus dans cette catégorie. Ils figurent en actifs financiers non courants, créances clients et autres actifs financiers non courants.

### 3. *Les actifs détenus jusqu'à échéance*

Les actifs détenus jusqu'à échéance sont des actifs financiers non dérivés, autres que les prêts et créances, ayant une échéance fixée, dont les paiements sont déterminés ou déterminables, et que le Groupe a l'intention et la capacité de détenir jusqu'à cette échéance. Ces actifs sont comptabilisés initialement à la juste valeur puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Ils font l'objet de tests de dépréciation en cas d'indication de perte de valeur. Une dépréciation est comptabilisée si la valeur comptable est supérieure à la valeur recouvrable estimée.

Les actifs détenus jusqu'à échéance sont présentés en actifs financiers non courants.

### 4. *Les actifs disponibles à la vente*

Les actifs disponibles à la vente sont des actifs financiers non dérivés qui ne font pas partie des catégories précitées. Ils sont évalués à la juste valeur. Les plus ou moins-values latentes constatées sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global jusqu'à leur

cession. Cependant, lorsqu'il existe une indication objective de la dépréciation d'un actif disponible à la vente, la perte cumulée est comptabilisée en résultat. Les dépréciations constatées sur les titres à revenus variables ne peuvent pas être reprises par le compte de résultat lors d'un arrêté ultérieur.

La juste valeur correspond, pour les titres cotés, à un prix de marché. Pour les titres non cotés, elle est déterminée par référence à des transactions récentes ou par des techniques de valorisation qui intègrent des données de marché fiables et observables. Toutefois, lorsqu'il est impossible d'estimer raisonnablement la juste valeur d'un titre, ce dernier est évalué au coût historique. Ces actifs font alors l'objet de tests de dépréciation afin d'en apprécier le caractère recouvrable.

Cette catégorie comprend principalement les titres de participation non consolidés et les valeurs mobilières qui ne répondent pas aux autres définitions d'actifs financiers. Ils sont présentés en actifs financiers non courants.

### 2.11.2. *Passifs financiers*

L'évaluation des passifs financiers dépend de leur classification selon IAS 39. Au sein du Groupe, à l'exception des options de vente accordées à des actionnaires minoritaires, des dérivés passifs et des passifs financiers désignés à la juste valeur sur option, l'ensemble des passifs financiers, notamment les emprunts et dettes financières, les dettes fournisseurs et les autres dettes est comptabilisé initialement à la juste valeur diminuée des coûts de transaction, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le taux d'intérêt effectif est déterminé pour chaque transaction et correspond au taux qui permet d'obtenir la valeur nette comptable d'un passif financier en actualisant ses flux futurs estimés payés jusqu'à l'échéance ou jusqu'à la date la plus proche de refixation du prix au taux de marché. Ce calcul inclut les coûts de transactions de l'opération ainsi que toutes les primes et/ou décotes éventuelles. Les coûts de transactions correspondent aux coûts qui sont directement rattachables à l'acquisition ou à l'émission d'un passif financier.

Les passifs financiers qualifiés d'éléments couverts dans le cadre de relations de couverture à la juste valeur et évalués au coût amorti, font l'objet d'un ajustement de leur valeur nette comptable au titre du risque couvert.

Les relations de couverture sont détaillées dans le paragraphe relatif aux « instruments dérivés ».

Les passifs financiers désignés à la juste valeur sur option, autres que les dérivés passifs, sont évalués à la juste valeur. Les variations de juste valeur sont comptabilisées par le compte de résultat. Les frais de transaction liés à la mise en place de ces passifs financiers sont comptabilisés immédiatement en charges.

### 2.11.3. Instruments composés

Certains instruments financiers contiennent à la fois une composante de dette financière classique et une composante « capitaux propres ».

Il peut s'agir notamment d'Obligations Convertibles et Échangeables en Actions Nouvelles ou Existantes (OCÉANE).

Les emprunts convertibles sont considérés au regard de la norme IAS 32 comme des instruments composés dans la mesure où l'option de conversion prévoit le remboursement de l'instrument contre un nombre fixe d'instruments de capitaux propres et se décomposent en plusieurs composantes :

- un passif financier (correspondant à l'engagement contractuel de remettre de la trésorerie), constituant la composante obligataire ;
- l'option de conversion en nombre fixe d'actions ordinaires, offerte au souscripteur, assimilable à une vente d'options d'achat (*Call*) par l'émetteur, qui constitue un instrument de capitaux propres ;
- le cas échéant, un ou plusieurs dérivés incorporés.

Les principes comptables applicables à chacune de ces composantes, à la date d'émission et aux arrêtés ultérieurs, sont :

- composante dette : le montant inscrit en dette à l'origine correspond à la valeur actuelle des flux futurs de paiements d'intérêts et de capital au taux pratiqué sur le marché pour une obligation semblable sans option de conversion. Dans le cas où l'obligation convertible contient des dérivés incorporés étroitement liés à l'emprunt au sens de la norme IAS 39, la valeur de ces composantes est imputée sur la valeur de la dette, afin de déterminer la valeur de la composante capitaux propres. Cette dette est ensuite comptabilisée au coût amorti ;
- les dérivés incorporés non étroitement liés à la dette sont comptabilisés à leur juste valeur avec les variations de juste valeur en résultat ;
- composante capitaux propres : la valeur de l'option de conversion est déterminée par déduction entre le montant de l'émission moins la valeur comptable de la composante dette et la valeur éventuelle des dérivés incorporés. L'option de conversion reste inscrite dans les capitaux propres pour sa valeur initiale. Les variations de valeur de l'option de conversion ne sont pas enregistrées ;
- les frais de transaction sont répartis au prorata sur chacune des composantes.

### 2.11.4. Instruments dérivés

Le Groupe utilise divers instruments financiers afin de réduire son exposition aux risques de change et de taux et son exposition au risque actions. Il s'agit notamment d'instruments cotés sur des marchés organisés ou de gré à gré négociés avec des contreparties de premier rang.

L'ensemble des instruments dérivés est comptabilisé au bilan en autres actifs et passifs courants ou non courants en fonction de leur maturité et de leur qualification comptable et évalué à la juste valeur dès la date de transaction. La variation de juste valeur des instruments dérivés est toujours enregistrée en résultat sauf dans le cas de couverture de flux de trésorerie et d'investissement net.

Les instruments dérivés qui sont désignés comme des instruments de couverture sont classés par catégorie de couverture en fonction de la nature des risques couverts :

- la couverture de flux de trésorerie permet de couvrir le risque de variation de flux de trésorerie attaché à des actifs ou des passifs comptabilisés ou à une transaction prévue hautement probable qui affecterait le compte de résultat consolidé ;
- la couverture de juste valeur permet de couvrir le risque de variation de la juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé ou d'un engagement ferme non encore comptabilisé et qui affecterait le résultat net consolidé ;
- la couverture d'investissement net permet notamment de couvrir le risque de change des activités à l'étranger.

La comptabilité de couverture est applicable, si et seulement si, les conditions suivantes sont réunies :

- une relation de couverture est clairement identifiée, formalisée et documentée dès sa date de mise en place ;
- l'efficacité de la relation de couverture est démontrée de manière prospective et rétrospective. Les résultats ainsi obtenus doivent être situés dans un intervalle de confiance compris entre 80 % et 125 %.

Le traitement comptable des instruments financiers qualifiés d'instruments de couverture, et leur impact au compte de résultat et au bilan, est différencié en fonction du type de relation de couverture :

- pour les couvertures de flux de trésorerie et d'investissement net :
  - la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est directement enregistrée en contrepartie des autres éléments du résultat global. Ces montants sont reclassés en compte de résultat symétriquement au mode de comptabilisation des éléments couverts, soit principalement en marge brute pour les couvertures d'opérations commerciales et en résultat financier pour les couvertures d'opérations financières ;
  - la partie inefficace de la couverture est comptabilisée en compte de résultat.
- pour les couvertures de juste valeur, la composante couverte de ces éléments est évaluée au bilan à sa juste valeur. La variation de cette juste valeur est enregistrée en compte de résultat et est compensée, à l'inefficacité près, par la comptabilisation en résultat des variations symétriques de juste valeur des instruments financiers utilisés en couverture.

### 2.11.5. Trésorerie et équivalents de trésorerie

Le poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie » inscrit à l'actif du bilan consolidé comprend les disponibilités, les parts d'OPCVM de trésorerie et les placements à court terme ainsi que les autres instruments liquides et facilement convertibles dont le risque de changement de valeur est négligeable et dont la maturité est de trois mois au plus au moment de leur date d'acquisition.

Les placements à plus de trois mois, de même que les comptes bancaires bloqués ou nantis sont exclus de la trésorerie. Les découverts bancaires figurent en dettes financières au passif du bilan.

Dans le tableau des flux de trésorerie, le poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie » inclut les intérêts courus non échus des actifs présentés en trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que les découverts bancaires. Un état de passage détaillant la trésorerie du tableau des flux et celle du bilan figure en Note 32.

### 2.11.6. Définition de l'endettement financier net consolidé du Groupe

La notion d'endettement financier net utilisé par le Groupe est constituée de l'endettement financier brut incluant les intérêts courus non échus diminué de la trésorerie nette, tels que définis par la recommandation du Conseil National de la Comptabilité n° 2009-R.03. À ce titre, l'endettement financier net prend en compte les instruments financiers de couverture de juste valeur inscrits au bilan et relatifs aux emprunts bancaires et obligataires dont le risque de taux est couvert en totalité ou en proportion dans le cadre d'une relation de juste valeur.

Pour les sociétés des activités de crédit à la consommation consolidées par intégration globale, le financement des concours à la clientèle est présenté en dettes financières. L'endettement financier net du Groupe s'entend hors financement des concours à la clientèle des activités de crédit à la consommation.

### 2.12. Titres d'autocontrôle

Les titres d'autocontrôle, qu'ils soient affectés explicitement à l'attribution aux salariés, affectés au contrat de liquidité, ou tout autre cas, ainsi que les coûts de transaction directement liés, sont enregistrés en déduction des capitaux propres consolidés. Lors de leur cession, la contrepartie reçue en échange de ces titres, nets des coûts de transaction et des effets d'impôts liés, est comptabilisée en capitaux propres.

### 2.13. Options sur actions propres

Les options sur actions propres sont traitées selon leurs caractéristiques comme des instruments dérivés, des instruments de capitaux propres ou des passifs financiers.

Les options qualifiées de dérivés sont enregistrées à la juste valeur par le compte de résultat. Les options qualifiées d'instruments de capitaux propres sont enregistrées en capitaux propres pour leur montant initial. Les variations de valeur ne sont pas comptabilisées. Le traitement comptable des passifs financiers est décrit dans la Note 2.11.

### 2.14. Paiements fondés sur des actions

Des plans d'actions gratuites et des plans d'options d'achat et de souscription d'actions sont attribués par le Groupe et dénoués en actions. Conformément à la norme IFRS 2 – *Paiements fondés sur des actions*, la juste valeur de ces plans, correspondant à la juste valeur des services rendus par les bénéficiaires, est évaluée à la date d'attribution. Les modèles mathématiques utilisés pour ces évaluations sont décrits dans la Note 7.

Pendant la période d'acquisition des droits, la juste valeur des options et des actions gratuites ainsi déterminée est amortie proportionnellement à l'acquisition des droits. Cette charge est inscrite en charges de personnel en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres.

Les droits à appréciations d'actions dénoués en trésorerie (SARs) attribués par le Groupe donnent lieu également à la constatation d'une charge de personnel étalée sur la période d'acquisition des droits en contrepartie d'une dette et dont la juste valeur est réévaluée à chaque clôture par résultat.

### 2.15. Impôts

La charge d'impôt de l'exercice comprend l'impôt exigible et l'impôt différé.

Un impôt différé est calculé selon la méthode bilancielle du report variable pour toutes les différences temporelles existant entre la valeur comptable inscrite au bilan consolidé et la valeur fiscale des actifs et passifs, à l'exception des goodwill non déductibles fiscalement. L'évaluation des impôts différés repose sur la façon dont le Groupe s'attend à recouvrer ou régler la valeur comptable des actifs et passifs en utilisant le taux d'impôt adopté ou quasi adopté à la date d'arrêté des comptes.

Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés et sont classés au bilan en actifs et passifs non courants.

Un impôt différé actif est comptabilisé sur les différences temporelles déductibles et pour le report en avant de pertes fiscales et de crédits d'impôt dans la mesure où leur réalisation future est probable.

Un impôt différé passif est comptabilisé sur les différences temporelles taxables relatives aux participations dans les filiales, entreprises associées et co-entreprises sauf si le Groupe est en mesure de contrôler la date à laquelle la différence temporelle s'inversera et qu'il est probable que la différence temporelle ne s'inversera pas dans un avenir prévisible.

## 2.16. Provisions

Des provisions pour litiges et contentieux et risques divers sont comptabilisées dès lors qu'il existe une obligation actuelle résultant d'un événement passé, se traduisant probablement par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques et dont le montant peut être estimé de façon fiable.

Les provisions dont l'échéance est supérieure à un an sont évaluées à un montant actualisé correspondant à la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la date de clôture. Le taux d'actualisation utilisé reflète les appréciations actuelles de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques liés à ce passif.

Une provision pour restructuration est constituée dès lors qu'il existe un plan formalisé et détaillé de cette restructuration et qu'elle a fait l'objet d'une annonce ou d'un début d'exécution avant la date de clôture. Les coûts de restructuration provisionnés correspondent essentiellement aux coûts sociaux (indemnités de licenciements, préretraites, préavis non réalisés, etc.), aux arrêts d'activités et aux indemnités de rupture de contrats engagés avec des tiers.

## 2.17. Avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme du personnel

Les sociétés du Groupe participent, selon les lois et usages de chaque pays, à la constitution de différents types d'avantages au personnel de leurs salariés.

Dans le cadre de régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'obligation d'effectuer des versements supplémentaires en sus des cotisations déjà versées à un fonds, si ce dernier n'a pas suffisamment d'actifs pour servir les avantages correspondant aux services rendus par le personnel pendant la période en cours et les périodes antérieures. Pour ces régimes, les cotisations sont inscrites en charges lorsqu'elles sont encourues.

Dans le cadre de régimes à prestations définies, les engagements sont évalués suivant la méthode des unités de crédit projetées sur la base des conventions ou des accords en vigueur dans chaque société. Selon cette méthode, chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations et chaque unité est évaluée séparément pour obtenir l'obligation finale. Cette obligation est ensuite actualisée. Les hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements varient selon les conditions économiques du pays dans lequel le régime est situé. Ces régimes font l'objet d'une évaluation actuarielle par des actuaires indépendants chaque année pour les régimes les plus importants et à intervalles réguliers pour les autres régimes. Ces évaluations tiennent compte notamment du niveau de rémunération future, de la durée d'activité probable des salariés, de l'espérance de vie et de la rotation du personnel.

Les gains et pertes actuariels résultent des modifications d'hypothèses et de la différence entre les résultats estimés selon les hypothèses actuarielles et les résultats effectifs. Ces écarts sont comptabilisés immédiatement en autres éléments du résultat global pour l'ensemble des écarts actuariels portant sur des régimes à prestations définies.

Le coût des services passés, désignant l'accroissement d'une obligation suite à l'introduction d'un nouveau régime ou d'une modification d'un régime existant, est comptabilisé immédiatement en charges, que les droits à prestations soient acquis ou en cours d'acquisition.

Les charges relatives à ce type de régimes sont comptabilisées en résultat opérationnel courant (coûts des services rendus) et en résultat financier (coûts financiers et intérêts nets sur passif ou actif net). Les réductions, les règlements et les coûts des services passés sont comptabilisés en résultat opérationnel courant. La provision comptabilisée au bilan correspond à la valeur actualisée des engagements ainsi évalués, déduction faite de la juste valeur des actifs des régimes.

## 2.18. Actifs (ou groupe d'actifs) non courants détenus en vue de la vente

La norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées* requiert une comptabilisation et une présentation spécifique des actifs (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente et des activités distribuées, cédées ou en cours de cession.

Les actifs non courants, ou groupe d'actifs et de passifs directement liés, sont considérés comme détenus en vue de la vente s'il est hautement probable que leur valeur comptable sera recouverte principalement par le biais d'une vente plutôt que par une utilisation continue. Les actifs non courants (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente sont évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des frais de cession. Ces actifs cessent d'être amortis à compter de leur qualification en actifs (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente. Ils sont présentés sur une ligne séparée au bilan du Groupe, sans retraitement des périodes antérieures.

Une activité distribuée, cédée ou en cours de cession est définie comme une composante d'une entité ayant des flux de trésorerie identifiables du reste de l'entité et qui représente une ligne d'activité ou une région principale et distincte. Sur l'ensemble des périodes publiées, le résultat de ces activités est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat, « Activités abandonnées », et fait l'objet d'un retraitement dans le tableau des flux de trésorerie.

## 2.19. Reconnaissance des revenus

Les revenus sont constitués principalement de la vente de marchandises, de biens de consommation grand public et de biens de Luxe, ainsi que des services attachés à ces ventes, des produits liés aux redevances et de licences d'exploitation.

Les produits des activités ordinaires sont évalués à la juste valeur de la contrepartie reçue en échange des biens et services vendus, des redevances et des licences, hors taxes, nette des rabais et remises et après éliminations des ventes intragroupes.

En cas de paiement différé au-delà des conditions habituelles de crédit non supporté par un organisme de financement, le produit de la vente est égal au prix actualisé, la différence entre ce prix actualisé et le paiement comptant étant constatée en produits financiers répartis sur la durée du différé en cas de matérialité de l'opération.

Les ventes de biens et d'équipements sont comptabilisées lorsqu'une entité du Groupe a transféré à l'acheteur les risques et les avantages inhérents à la propriété d'un bien, généralement lorsque la livraison est intervenue, que le montant du revenu peut être mesuré de façon fiable et que le recouvrement est raisonnablement assuré.

Suite à la vente de biens, et selon les clauses contractuelles attachées à ces ventes, des provisions peuvent être comptabilisées en réduction du produit des activités ordinaires, afin de faire face aux éventuels retours de marchandises susceptibles d'intervenir postérieurement à la date de clôture de l'exercice.

Les prestations de services, comme par exemple les ventes d'extensions de garantie ou les services attachés directement à la vente de biens, sont comptabilisées sur la période où les services sont rendus, ou bien, lorsque l'entité du Groupe agit en qualité d'agent dans la vente de ces prestations, au moment de la signature de l'engagement contractuel par le client.

## 2.20. Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel inclut l'ensemble des produits et des coûts directement liés aux activités du Groupe, que ces produits et ces charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou d'opérations ponctuelles.

*Le résultat opérationnel courant* est un agrégat intermédiaire qui doit permettre de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle de l'entreprise.

Les autres produits et charges opérationnels non courants, exclus du résultat opérationnel courant, tels que définis par la recommandation du Conseil National de la Comptabilité n° 2009-R.03, comprennent :

- les éléments inhabituels correspondant à des produits et charges non usuels par leur fréquence, leur nature ou leur montant;
- les dépréciations de goodwill et des autres immobilisations incorporelles;
- les résultats de cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles, d'actifs ou de participations opérationnelles;
- les coûts de restructuration et les coûts relatifs aux mesures d'adaptation des effectifs.

## 2.21. Résultats par action

Le résultat net par action est calculé en rapportant le résultat net – part du Groupe au nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice, sous déduction du nombre moyen pondéré d'actions auto-détenues par des sociétés consolidées.

Le résultat net dilué par action est calculé en ajustant le résultat net – part du Groupe et le nombre d'actions en circulation de l'ensemble des instruments donnant un accès différé au capital de la société consolidante qu'ils soient émis par celle-ci ou par l'une de ses filiales. La dilution est déterminée instrument par instrument selon les conditions suivantes :

- lorsque les fonds correspondant à la création potentielle d'actions sont recueillis dès la date d'émission des instruments dilutifs (cas des obligations convertibles), le numérateur est égal au résultat net avant dilution augmenté des économies de frais financiers réalisées en cas de conversion pour leur montant net d'impôt;
- lorsque les fonds sont recueillis lors de l'exercice des droits (cas des options de souscription), la dilution rattachée aux options est déterminée selon la méthode du rachat d'actions (nombre théorique d'actions rachetées au prix du marché (prix moyen de la période) à partir des fonds recueillis lors de l'exercice).

En cas d'éléments non courants significatifs, un résultat net hors éléments non courants par action est calculé en corrigeant le résultat net – part du Groupe des éléments non courants pour leur montant net d'impôt et d'intérêts non contrôlés. Les éléments non courants pris en compte pour ce calcul correspondent aux éléments inclus sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat.

## 2.22. Secteurs opérationnels

Conformément à la norme IFRS 8 – *Secteurs opérationnels*, l'information sectorielle présentée est établie sur la base des données de gestion internes utilisées pour l'analyse de la performance des activités et l'allocation des ressources par le Président-Directeur Général et le Directeur Général délégué, qui forment le principal organe de décision opérationnel du Groupe.

En conséquence, un secteur opérationnel est une composante distincte du Groupe qui se livre à des activités susceptibles de générer des revenus, dont les résultats opérationnels sont régulièrement revus par le principal décideur opérationnel et pour laquelle une information distincte est disponible.

Chaque secteur opérationnel fait l'objet d'un suivi individuel en termes de *reporting* interne, selon des indicateurs de performance communs à l'ensemble des secteurs.

Les secteurs présentés au titre de l'information sectorielle sont des secteurs opérationnels ou des regroupements de secteurs opérationnels similaires.

## note 3 – faits marquants

Les comptes consolidés du groupe Kering établis au 31 décembre 2013 regroupent les comptes des sociétés dont la liste est donnée en Note 36.

### 3.1. PPR devient Kering

Arrivé au terme de sa transformation en un leader mondial de l'habillement et des accessoires dans les secteurs du Luxe et du Sport & Lifestyle, le Groupe a annoncé le 22 mars 2013 sa décision d'adopter un nouveau nom « Kering » pour mieux refléter sa nouvelle identité. Le changement de nom a été approuvé par l'Assemblée générale des actionnaires du Groupe qui s'est tenue le 18 juin 2013.

### 3.2. Évolutions du périmètre de consolidation

#### 3.2.1. Attribution d'actions Groupe Fnac aux actionnaires de Kering et cotation des actions Groupe Fnac sur le marché réglementé de NYSE Euronext à Paris

Dans le prolongement du principe annoncé le 9 octobre 2012, le Conseil d'administration de Kering réuni le 17 avril 2013 a validé à l'unanimité la mise en bourse de Groupe Fnac par distribution d'actions Groupe Fnac aux actionnaires de Kering. L'opération de mise en bourse de Groupe Fnac a reçu l'avis des instances représentatives du personnel de Groupe Fnac et de Kering SA.

L'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 18 juin 2013 de Kering a approuvé la distribution à ses actionnaires, à titre de solde, d'un complément de dividende en numéraire de 2,25 euros (un acompte sur dividende de 1,50 euro en numéraire ayant été mis en paiement le 24 janvier 2013) ainsi qu'un dividende complémentaire en actions Groupe Fnac à hauteur de 1 action Groupe Fnac pour 8 actions Kering détenues.

Le 20 juin 2013 avant l'ouverture du marché :

- le complément de dividende en numéraire au titre de l'année 2012 a été détaché et mis en paiement ;
- les droits d'attribution d'actions Groupe Fnac ont été détachés et les opérations de livraison des actions ont démarré.

Le 20 juin 2013, la première cotation des droits d'attribution d'actions Groupe Fnac a démarré sur le marché Euronext Paris.

Dans ce cadre, Kering a distribué 15 672 034 actions représentant un peu moins de 95 % du capital de Groupe Fnac à la date de détachement, 5 % ayant été cédées au cours du premier semestre 2013 à Kernic Met B.V (société détenue indirectement par Kering) qui a elle-même transféré la propriété de ces 830 907 actions dans le cadre d'un contrat financier à terme.

En application de l'interprétation IFRIC 17, au 20 juin 2013 (date de livraison aux actionnaires et de première cotation des actions Groupe Fnac), les titres Groupe Fnac ont été décomptabilisés en contrepartie d'une juste valeur de 314 millions d'euros pour 95 % des titres (15 672 034 actions à 20,03 euros).

Le résultat de l'opération de cession aboutit à une moins-value comptable sur l'exercice 2013 de 256 millions d'euros après effet d'impôts, coûts de distribution, et résultat de Groupe Fnac du 1<sup>er</sup> semestre 2013.

La moins-value a été constatée sur la ligne « résultat des activités distribuées, cédées ou en cours de cession ».

#### 3.2.2. Poursuite du processus de cession de Redcats et finalisation de la transformation du Groupe

Kering a annoncé le 3 janvier 2013 avoir reçu une offre ferme de la part d'Alpha Private Equity Fund 6 (« APEF 6 ») pour l'acquisition du Pôle Enfants-Famille de Redcats, composé des marques Cyrillus et Vertbaudet, pour une valeur d'entreprise de 119 millions d'euros. La transaction a été finalisée le 28 mars 2013.

Le 5 février 2013, Kering a annoncé la finalisation de la cession de OneStopPlus à Charlesbank Capital Partners et Webster Capital conformément aux termes de l'accord définitif de cession annoncé le 5 décembre 2012. Cette opération a marqué la cession de l'intégralité des activités de Redcats USA.

Le 25 février 2013, Kering a annoncé la signature d'un accord entre Redcats et Nordic Capital Fund VII pour la cession de ses activités nordiques Ellos et Jotex pour une valeur d'entreprise de 275 millions d'euros. La transaction a été finalisée le 3 juin 2013.

Au cours du second semestre 2013, Kering a poursuivi son projet de cession de La Redoute et de Relais Colis. Le 4 décembre 2013, après étude de 4 offres de reprise, le Conseil d'administration de Kering a décidé d'entrer en négociations exclusives avec Nathalie Balla et Eric Courteille, respectivement Présidente Directrice Générale de La Redoute et Secrétaire Général de Redcats. Ils ont présenté un projet de reprise soutenu par une équipe de managers de ces entreprises. Comme il s'y est engagé, le groupe Kering va accompagner cette reprise grâce à une recapitalisation concomitante à la cession. Cet engagement permettra aux sociétés, d'une part, de bénéficier d'une situation financière saine, forte d'un excédent de trésorerie significatif et d'autre part, de financer les nouveaux projets de transformation et de modernisation des entreprises.

Nathalie Balla et Eric Courteille ont également présenté en janvier 2014 les modalités de leur projet d'entreprise aux partenaires sociaux dans le cadre du processus normal

d'information-consultation préalable et poursuivent à ce stade le dialogue engagé avec les organisations syndicales de La Redoute.

Le résultat des activités Redcats est constaté sur la ligne « résultat des activités distribuées, cédées ou en cours de cession » pour une perte de 562 millions d'euros. Cette contribution inclut l'engagement pris par Kering de recapitalisation de la Redoute pour 315 millions d'euros, les dépréciations des actifs résiduels de Redcats et les résultats de cession des activités cédées sur l'exercice. Ce résultat n'inclut pas le coût de financement des garanties sociales dont bénéficieront les salariés concernés par le plan de modernisation de La Redoute et Relais Colis. Ce financement, dont le coût total ne peut être défini précisément à ce jour, donnera lieu à la constitution par Kering d'une fiducie garantissant l'application des mesures sociales ayant fait l'objet d'un accord collectif majoritaire avec les organisations syndicales. La charge correspondante sera constatée en 2014.

### 3.2.3. Renforcement du portefeuille de marques de Luxe

Kering a finalisé début janvier 2013, l'acquisition d'une participation majoritaire dans la marque de joaillerie chinoise Qeelin. Lancé en 2004, Qeelin est le premier joaillier de Luxe chinois à avoir développé un réseau de boutiques à l'international, dans les quartiers commerçants les plus prestigieux à travers le monde. Qeelin gère au moment de l'acquisition 14 boutiques dans le monde (dont 7 en Chine continentale, 4 à Hong-Kong et 3 en Europe). La marque est également distribuée dans quelques-unes des boutiques multimarques comme Colette à Paris et Restir à Tokyo.

Le 15 janvier 2013, Kering a acquis une part majoritaire dans la marque du designer de Luxe « Christopher Kane ». Ce partenariat entre Kering et Christopher Kane permettra de développer en étroite collaboration les activités de la marque. Fondée en 2006 par le designer écossais Christopher Kane, la marque éponyme est une marque originale et surprenante, à l'ADN unique.

Les marques Qeelin et Christopher Kane sont consolidées dans les comptes de Kering à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2013. Les travaux préliminaires d'allocation du prix d'acquisition ont conduit à comptabiliser la marque Qeelin pour 20 millions d'euros; ces travaux seront finalisés durant l'exercice 2014.

Le 25 mars 2013, Kering a annoncé l'acquisition d'une participation majoritaire dans France Croco et Tannerie de Périers. Fondée en 1974, France Croco est l'une des principales tanneries indépendantes, située en Normandie et spécialisée dans l'approvisionnement, le tannage et le traitement des peaux de crocodiles.

Cette acquisition permet aux marques de Kering de renforcer leur approvisionnement durable en peaux de crocodiles de haute qualité. Leurs activités sont fortement complémentaires de celles de Caravel, une autre tannerie

appartenant à Kering, spécialisée dans l'approvisionnement et le tannage de peaux précieuses. France Croco et Tannerie de Périers sont consolidées dans les comptes de Kering à partir du second trimestre 2013. Les travaux d'allocation du prix d'acquisition sont en cours à fin décembre 2013.

Gucci a conforté son attachement à la valeur du *Made in Italy* et à la Toscane en annonçant le 22 avril 2013 le rachat du fabricant italien de porcelaine Richard Ginori dans le cadre de sa stratégie d'expansion dans le domaine des arts de la table. Richard Ginori n'est pas consolidé à fin décembre 2013.

Le 24 avril 2013, Kering a annoncé la signature d'un accord avec RA.MO S.p.A en vue d'acquérir une participation majoritaire dans le groupe de joaillerie italien Pomellato. Le groupe détient deux marques, Pomellato, positionnée sur le segment de la joaillerie et Dodo, positionnée sur un segment plus accessible. Avec cette acquisition, Kering élargit et renforce son portefeuille de marques de Luxe sur le segment très porteur de la joaillerie. Cette acquisition a été finalisée le 5 juillet 2013 après avoir obtenu l'aval des autorités de la concurrence. Consécutivement à la prise de contrôle, le groupe Pomellato est consolidé dans les états financiers du Groupe à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2013. Les travaux préliminaires d'allocation du prix d'acquisition ont conduit à comptabiliser les marques Pomellato et Dodo pour 210 millions d'euros; ces travaux seront finalisés durant l'exercice 2014.

Le 6 septembre 2013, Kering a annoncé sa prise de participation minoritaire dans la marque de mode new-yorkaise Altuzarra. Cet investissement marque le début d'une relation dans laquelle le Groupe accompagnera la croissance de la marque fondée en 2008 par le créateur franco-américain Joseph Altuzarra. Cette participation n'est pas consolidée à fin décembre 2013.

Le 19 novembre 2013, Kering et Tomas Maier ont annoncé la mise en place d'une joint-venture pour développer conjointement la marque Tomas Maier. Tomas Maier demeure Directeur de la Création de la maison Bottega Veneta, fonction qu'il occupe depuis 2001. Cette participation n'est pas consolidée à fin décembre 2013.

### 3.3. Autres faits marquants

Le 18 avril 2013, PUMA SE a annoncé la nomination de Björn Gulden au poste de Directeur Général avec effet au 1<sup>er</sup> juillet 2013. Björn Gulden dispose d'une solide expérience internationale après avoir occupé pendant près de 20 ans plusieurs postes de direction dans les secteurs de la chaussure et des articles de sport, notamment au sein d'Adidas, Helly Hansen et Deichman. Björn Gulden siège au Comité exécutif de Kering.

Au premier semestre 2013, Kering a procédé aux remboursements de l'emprunt obligatoire de 600 millions d'euros émis en 2005 et abondé en 2006 et de la seconde tranche de 200 millions d'euros du financement obligatoire indexé sur l'évolution du titre Kering mis en

place en mai 2008. Afin d'allonger la maturité de sa dette, Kering a mis en place le 15 juillet 2013 une émission obligataire de 500 millions d'euros à 7 ans assortie d'un

coupon fixe de 2,5%. Un second financement obligataire à taux fixe au taux facial de 1,875% a été émis le 8 octobre 2013, pour un montant de 500 millions d'euros à 5 ans.

## *note 4 – secteurs opérationnels*

Les principes de détermination des secteurs opérationnels présentés sont décrits en Note 2.22.

Les informations relatives aux secteurs opérationnels présentés suivent les mêmes règles comptables que celles utilisées pour les états financiers consolidés et décrites dans les notes aux états financiers.

La mesure de la performance de chaque secteur opérationnel, utilisée par le principal décideur opérationnel, est basée sur le résultat opérationnel courant.

Les dotations courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant correspondent aux dotations nettes aux amortissements et provisions sur immobilisations incorporelles et corporelles comptabilisées dans le résultat opérationnel courant.

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles correspondent aux acquisitions brutes d'immobilisations y compris décalage de trésorerie et hors investissement d'immobilisations en contrat de location-financement.

Les actifs sectoriels non courants se composent des goodwill, des marques et autres immobilisations incorporelles, des immobilisations corporelles et des autres actifs non courants.

Les actifs sectoriels se composent des actifs sectoriels non courants, des stocks, des créances clients et des autres actifs courants.

Les passifs sectoriels se composent des impôts différés passifs sur les marques, des dettes fournisseurs et des autres passifs courants.

#### 4.1. Informations par secteur

(en millions d'euros)

	Gucci	Bottega Veneta
<b>31 décembre 2013</b>		
Produits des activités ordinaires	3 560,8	1 015,8
- Hors Groupe	3 560,8	1 015,8
- Groupe		
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>1 131,8</b>	<b>330,6</b>
Dotations courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	144,0	24,2
Autres produits et charges opérationnels courants sans contrepartie en trésorerie	(116,5)	(39,6)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles brutes	214,6	62,0
<b>Actifs sectoriels</b>	<b>8 239,2</b>	<b>706,2</b>
<b>Passifs sectoriels</b>	<b>1 884,1</b>	<b>174,8</b>
<b>31 décembre 2012</b>		
Produits des activités ordinaires	3 638,8	945,1
- Hors Groupe	3 638,8	945,1
- Groupe		
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>1 126,4</b>	<b>300,1</b>
Dotations courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	133,9	20,5
Autres produits et charges opérationnels courants sans contrepartie en trésorerie	(10,9)	(2,1)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles brutes	203,9	41,3
<b>Actifs sectoriels</b>	<b>8 178,5</b>	<b>711,8</b>
<b>Passifs sectoriels</b>	<b>1 887,3</b>	<b>160,3</b>

Yves Saint Laurent	Autres marques	Luxe	PUMA	Autres marques	Sport & Lifestyle	Corporate et autres	Total
556,9	1 336,7	6 470,2	3 001,9	245,1	3 247,0	31,2	9 748,4
556,9	1 336,7	6 470,2	3 001,9	245,1	3 247,0	31,2	9 748,4
<b>76,6</b>	<b>143,6</b>	<b>1 682,6</b>	<b>191,9</b>	<b>8,5</b>	<b>200,4</b>	<b>(132,9)</b>	<b>1 750,1</b>
16,4	46,1	230,7	54,5	3,4	57,9	7,2	295,8
(16,0)	(27,7)	(199,8)	(5,6)	(2,7)	(8,3)	105,4	(102,7)
65,3	93,7	435,6	67,7	7,1	74,8	167,3	677,7
<b>1 246,3</b>	<b>2 522,8</b>	<b>12 714,5</b>	<b>5 960,8</b>	<b>546,5</b>	<b>6 507,3</b>	<b>236,9</b>	<b>19 458,7</b>
<b>241,6</b>	<b>587,6</b>	<b>2 888,1</b>	<b>1 625,8</b>	<b>128,8</b>	<b>1 754,6</b>	<b>230,3</b>	<b>4 873,0</b>
472,8	1 155,6	6 212,3	3 270,7	261,2	3 531,9	(7,9)	9 736,3
472,8	1 155,1	6 211,8	3 263,3	261,2	3 524,5		9 736,3
	0,5	0,5	7,4		7,4	(7,9)	
<b>65,0</b>	<b>120,1</b>	<b>1 611,6</b>	<b>290,0</b>	<b>14,8</b>	<b>304,8</b>	<b>(124,9)</b>	<b>1 791,5</b>
10,8	38,5	203,7	60,3	5,7	66,0	5,4	275,1
(0,6)	(0,5)	(14,1)	(4,2)	0,2	(4,0)	1,6	(16,5)
21,8	70,3	337,3	81,2	9,9	91,1	13,5	441,9
<b>1 132,9</b>	<b>1 844,9</b>	<b>11 868,1</b>	<b>6 436,1</b>	<b>556,0</b>	<b>6 992,1</b>	<b>122,4</b>	<b>18 982,6</b>
<b>228,2</b>	<b>472,2</b>	<b>2 748,0</b>	<b>1 675,3</b>	<b>126,1</b>	<b>1 801,4</b>	<b>168,1</b>	<b>4 717,5</b>

## 4.2. Informations par zone géographique

Les produits des activités ordinaires sont présentés par zone géographique sur la base de la localisation géographique des clients. Il n'est pas présenté de répartition des actifs sectoriels non courants par zone géographique dans la

mesure où une part significative de ces actifs est constituée de goodwill et de marques, qui doivent être analysés sur la base du chiffre d'affaires que ceux-ci réalisent par région, et non en fonction de leur implantation géographique.

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2012
Europe de l'Ouest	3 057,9	2 937,5
Amérique du Nord	2 038,3	1 978,9
Japon	982,8	1 158,3
<b>Pays matures</b>	<b>6 079,0</b>	<b>6 074,7</b>
Europe de l'Est, Moyen-Orient et Afrique	723,6	685,2
Amérique du Sud	476,0	536,7
Asie-Pacifique (hors Japon)	2 469,8	2 439,7
<b>Pays émergents</b>	<b>3 669,4</b>	<b>3 661,6</b>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>9 748,4</b>	<b>9 736,3</b>

## 4.3. Réconciliation des actifs et passifs sectoriels

Le total des actifs sectoriels et des actifs sectoriels non courants se réconcilie de la manière suivante dans le total des actifs du Groupe :

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2012
Goodwill	3 770,1	3 871,0
Marques et autres immobilisations incorporelles	10 702,8	10 489,9
Immobilisations corporelles	1 676,9	1 376,3
Autres actifs non courants	30,1	28,9
<b>Actifs sectoriels non courants</b>	<b>16 179,9</b>	<b>15 766,1</b>
Stocks	1 805,5	1 736,5
Créances clients	949,9	985,3
Autres actifs courants	523,4	494,7
<b>Actifs sectoriels</b>	<b>19 458,7</b>	<b>18 982,6</b>
Participations dans les sociétés mises en équivalence	17,3	25,8
Actifs financiers non courants	316,8	273,7
Actifs d'impôts différés	649,9	600,2
Créances d'impôts exigibles	119,1	75,7
Autres actifs financiers courants	107,7	87,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 419,2	2 081,0
Actifs détenus en vue de la vente ou de la distribution	722,1	3 130,5
<b>Total actif</b>	<b>22 810,8</b>	<b>25 256,5</b>

Le total des passifs sectoriels se réconcilie de la manière suivante dans le total des passifs du Groupe :

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2012
Passifs d'impôts différés sur les marques	2 734,6	2 632,6
Dettes fournisseurs	766,1	684,5
Autres passifs courants	1 372,3	1 400,4
<b>Passifs sectoriels</b>	<b>4 873,0</b>	<b>4 717,5</b>
Capitaux propres	11 195,9	12 118,7
Emprunts et dettes financières à long terme	3 132,4	2 988,9
Autres passifs financiers non courants	0,7	
Provisions non courantes pour retraites et autres avantages similaires	92,8	98,2
Provisions non courantes	113,2	92,3
Autres passifs d'impôts différés	75,6	139,7
Emprunts et dettes financières à court terme	1 737,4	1 595,1
Autres passifs financiers courants	213,2	207,9
Provisions courantes pour retraites et autres avantages similaires	7,2	6,6
Provisions courantes	152,7	167,7
Dettes d'impôts exigibles	310,1	318,4
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente ou de la distribution	906,6	2 805,5
<b>Total passif</b>	<b>22 810,8</b>	<b>25 256,5</b>

## *note 5 – produits des activités ordinaires*

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2012
Ventes nettes de biens	9 571,7	9 583,4
Ventes nettes de services	2,4	7,2
Revenus des concessions et licences	168,4	145,2
Autres revenus	5,9	0,5
<b>Total</b>	<b>9 748,4</b>	<b>9 736,3</b>

## note 6 – charges de personnel

Les frais de personnel incluent principalement les rémunérations fixes et variables, les charges sociales, les charges liées à la participation des salariés et autres intéressements, les coûts des formations, les charges

liées aux paiements sur la base d'actions (Note 7) ainsi que celles liées aux avantages du personnel comptabilisées dans le résultat opérationnel courant (Note 25).

(en millions d'euros)	2013	2012
Luxe	(985,5)	(943,0)
Sport & Lifestyle	(452,4)	(483,1)
Corporate	(96,8)	(67,5)
<b>Total</b>	<b>(1 534,7)</b>	<b>(1 493,6)</b>

Les frais de personnel sur la ligne « Corporate » incluent la charge liée à l'application de la norme IFRS 2 relative à l'ensemble des transactions fondées sur des actions Kering (Note 7.1) à hauteur de 3,1 millions d'euros en 2013 (4,0 millions d'euros en 2012).

L'effectif moyen des activités poursuivies du Groupe, en équivalent temps plein, se décompose de la façon suivante :

	2013	2012
Luxe	19 050	17 384
Sport & Lifestyle	11 521	11 720
Corporate	844	274
<b>Total</b>	<b>31 415</b>	<b>29 378</b>

L'effectif inscrit des activités poursuivies du Groupe est le suivant :

	2013	2012
Luxe	20 959	18 905
Sport & Lifestyle	13 921	14 235
Corporate	906	299
<b>Total</b>	<b>35 786</b>	<b>33 439</b>

## note 7 – paiements sur la base d'actions

En contrepartie des services rendus, le Groupe octroie à certains membres du personnel des plans fondés sur des actions réglés en actions ou en trésorerie.

Le Groupe comptabilise son engagement au fur et à mesure des services rendus par les bénéficiaires, de la date d'attribution jusqu'à la date d'acquisition des droits.

- Pour les transactions fondées sur des actions de Kering, la date d'attribution correspond à la date à laquelle les plans ont été approuvés individuellement par le Directoire pour les plans antérieurs au 19 mai 2005 ou par le Conseil d'administration de Kering pour les plans postérieurs à cette date.
- Pour les transactions fondées sur des actions de Kering Holland N.V. et de PUMA, la date d'attribution correspond à la date à laquelle les plans ont été approuvés individuellement par le Board de Kering Holland N.V. et le Board de PUMA AG.

- La date d'acquisition des droits est la date à laquelle toutes les conditions spécifiques d'acquisition sont satisfaites.

Pour les bénéficiaires, les droits acquis ne peuvent être exercés qu'à l'issue d'une période de blocage dont la durée varie selon les types de plans.

### 7.1. Transactions fondées sur des actions et réglées en instruments de capitaux propres de Kering

Conformément aux dispositions transitoires d'IFRS 2 relatives aux plans réglés en instruments de capitaux propres, seuls les plans émis postérieurement au 7 novembre 2002 et dont les droits n'étaient pas acquis au 1<sup>er</sup> janvier 2005 ont fait l'objet d'une évaluation. Au 31 décembre 2013, il n'existe plus de plans non éligibles (antérieurs au 7 novembre 2002).

La nature des plans éligibles et leurs caractéristiques principales figurent dans le tableau ci-dessous :

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2003/1	Plan 2004/1	Plan 2005/1	Plan 2005/2	Plan 2005/3	Plan 2005/4	Plan 2006/1	Plan 2007/1
	Options de souscription	Options d'achat	Options d'achat					
Date d'attribution	09/07/2003	25/05/2004	03/01/2005	19/05/2005	19/05/2005	06/07/2005	23/05/2006	14/05/2007
Date d'expiration	08/07/2013	24/05/2014	02/01/2015	18/05/2015	18/05/2015	05/07/2015	22/05/2014	13/05/2015
Acquisition des droits	(a)	(a)	(a)	(b)	(b)	(b)	(b)	(b)
Nombre de bénéficiaires	721	846	13	458	22	15	450	248
Nombre attribué à l'origine	528 690	540 970	25 530	333 750	39 960	20 520	403 417	355 500
Nombre en circulation au 01/01/2013	21 890	67 820	750	94 260	1 520	1 920	157 030	244 130
Nombre annulé en 2013		2 820		336		1 520	708	43 290
Nombre exercé en 2013	19 260	30 735		59 344	720		44 867	55 670
Nombre d'actions remises								
Nombre expiré en 2013	2 630							
Nombre en circulation au 31/12/2013		34 265	750	34 580	800	400	111 455	145 170
Nombre exerçable au 31/12/2013		34 265	750	34 580	800	400	111 455	145 170
Prix d'exercice (en euros)	66,00	85,57	75,29	78,01	78,97	85,05	101,83	127,58
Juste valeur à la date d'évaluation (en euros)	15,37	15,75	11,61	11,19	10,98	12,38	13,62	20,99
Prix moyen pondéré des options exercées/ actions remises (en euros)	131,61	128,03	129,00	128,24	131,97	130,63	130,15	138,62

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2007/2	Plan 2009/2	Plan 2010/2	Plan 2011/1	Plan 2011/2	Plan 2012/1	Plan 2012/2
	Options d'achat	Actions gratuites					
Date d'attribution	17/09/2007	07/05/2009	19/05/2010	19/05/2011	19/05/2011	27/04/2012	27/04/2012
Date d'expiration	16/09/2015	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Acquisition des droits	(b)	(d)	(d)	(c)	(d)	(c)	(d)
Nombre de bénéficiaires	14	161	108	184	76	198	88
Nombre attribué à l'origine	51 300	46 505	25 035	67 379	9 455	69 399	39 640
Nombre en circulation au 01/01/2013	41 400	40 225	23 625	65 524	8 870	67 564	38 675
Nombre annulé en 2013		220	325	3 038	585	2 467	370
Nombre exercé en 2013	2 500						
Nombre d'actions remises		40 005		62 486			
Nombre expiré en 2013							
Nombre en circulation au 31/12/2013	38 900		23 300		8 285	65 097	38 305
Nombre exerçable au 31/12/2013	38 900						
Prix d'exercice (en euros)	127,58	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Juste valeur à la date d'évaluation (en euros)	24,74	32,21	60,62	83,53	69,91	88,73	74,62
Prix moyen pondéré des options exercées/ actions remises (en euros)	131,58						

La levée d'options d'achat et la remise d'actions gratuites ne donnent pas lieu à augmentation de capital.

Pour tous ces plans, la période de blocage est de 4 ans à compter de la date d'attribution.

- Les options sont acquises à hauteur de 25 % par année complète de présence dans le Groupe sauf en cas de départ à la retraite (acquisition de la totalité des droits). En cas de licenciement pour faute grave ou lourde, la totalité des droits est perdue y compris après la fin de la période de blocage.
- Les options sont acquises à hauteur de 25 % par année complète de présence dans le Groupe sauf en cas de départ à la retraite (acquisition de la totalité des droits) et de démission (perte de la totalité des droits). En cas de licenciement pour faute grave ou lourde, la totalité des droits est perdue y compris après la fin de la période de blocage.
- Les actions sont acquises deux années après leur attribution sauf en cas de démission ou de licenciement pour faute grave ou lourde (perte de la totalité des droits). Le nombre de titres définitivement attribué est soumis à des conditions de performance boursière. La période d'acquisition est suivie d'une période d'incessibilité de deux ans.
- Les actions sont acquises quatre années après leur attribution sauf en cas de démission ou de licenciement pour faute grave ou lourde (perte de la totalité des droits). Le nombre de titres définitivement attribué

est soumis à des conditions de performance boursière. Il n'y a pas de période d'incessibilité.

**L'évaluation des services rendus** par les bénéficiaires est réalisée à la date d'attribution des plans :

- pour les plans d'options de souscription et d'achat d'actions, à l'aide d'un modèle de type Black & Scholes à algorithme trinomial avec seuils d'exercice, tenant compte notamment du nombre d'options potentiellement exerçables à la fin de la période d'acquisition des droits ;
- pour les plans d'attribution d'actions gratuites, à l'aide d'un modèle de type Black & Scholes à algorithme de Monte Carlo à deux sous-jacents.

Les seuils d'exercice ainsi que les probabilités d'exercice retenus comme hypothèses pour les plans d'options de souscription et d'achat d'actions sont les suivants :

Seuil en % du prix d'exercice	Probabilité d'exercice
125%	15%
150%	20%
175%	20%
200%	20%

Compte tenu de ces hypothèses, 25% des bénéficiaires n'exercent pas prématurément leurs options avant la date d'expiration.

Les principales hypothèses d'évaluations des différents plans sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2003/1	Plan 2004/1	Plan 2005/1	Plan 2005/2	Plan 2005/3
	Options de souscription				
Volatilité	33,25 %	25,65 %	23,75 %	21,00 %	21,00 %
Taux sans risque	4,08 %	4,45 %	3,83 %	3,49 %	3,49 %

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2005/4	Plan 2006/1	Plan 2007/1	Plan 2007/2	Plan 2009/2
	Options de souscription	Options d'achat	Options d'achat	Options d'achat	Actions gratuites
Volatilité	20,50 %	23,00 %	23,00 %	24,50 %	40,00 %
Taux sans risque	3,38 %	4,08 %	4,49 %	4,47 %	4,06 %

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2010/2	Plan 2011/1	Plan 2011/2	Plan 2012/1	Plan 2012/2
	Actions gratuites				
Volatilité	35,00 %	28,00 %	28,00 %	29,00 %	29,00 %
Taux sans risque	1,85 %	2,32 %	2,32 %	0,97 %	0,97 %

Les volatilités mentionnées correspondent aux volatilités attendues de chaque plan en fonction des maturités et des prix d'exercice disponibles à la date d'attribution. Les dividendes retenus pour l'évaluation correspondent aux dividendes anticipés par le marché lors de leur attribution.

Les taux d'intérêt sans risque correspondent à la courbe d'intérêt, à la date d'attribution, des swaps interbancaires de 1 à 10 ans.

La charge totale comptabilisée en 2013 au titre des plans d'options et d'attribution d'actions gratuites est de 3,1 millions d'euros (8,9 millions d'euros dont 4,9 millions d'euros présentés sur la ligne « activités abandonnées » en 2012).

## 7.2. Transactions fondées sur des actions et réglées en instruments de capitaux propres des filiales

PUMA a mis en place des programmes d'attribution de plans d'options de souscription, basés sur ses propres actions, en faveur de certains membres de son personnel. Les caractéristiques des plans en vigueur au 31 décembre 2013 et leur évolution sur l'exercice sont les suivantes :

	Plan 2008/I	Plan 2008/II	Plan 2008/III	Plan 2008/IV	Plan 2008/V
	Options de souscription				
Date d'attribution	21/07/2008	14/04/2009	22/04/2010	15/04/2011	30/04/2012
Date d'expiration	20/07/2013	13/04/2014	21/04/2015	21/04/2016	21/04/2017
Nombre attribué à l'origine	113 000	139 002	126 184	151 290	145 375
Nombre en circulation au 01/01/2013	1 500	2 500	98 693	103 463	114 969
Nombre exercé en 2013	1 000	1 000			
Nombre annulé/(réactivé) en 2013	500				1 500
Nombre en circulation au 31/12/2013		1 500	98 693	103 463	113 469
Nombre exerçable au 31/12/2013		1 500	98 693	103 463	
Prix moyen pondéré des options exercées (en euros)	220,83	214,57			

Les droits sont acquis à l'issue d'une période de deux ans.

Les bénéficiaires se voient remettre des actions dont le nombre est fonction du cours de l'action à la date d'exercice des options et du nombre d'options exercées. Par ailleurs, l'exercice des options est subordonné à une condition de performance de l'action PUMA.

L'évaluation des services rendus par les bénéficiaires des plans à leur date d'attribution est principalement basée sur les hypothèses suivantes :

	Plan 2008/I	Plan 2008/II	Plan 2008/III	Plan 2008/IV	Plan 2008/V
Volatilité	29,10 %	4,70 %	34,50 %	29,20 %	26,80 %
Taux sans risque	4,60 %	1,97 %	1,60 %	2,40 %	0,30 %

Sur l'exercice, PUMA a comptabilisé une charge de 1,1 million d'euros (2,8 millions d'euros en 2012).

### 7.3. Transactions fondées sur des actions et réglées en trésorerie

Le Groupe (Kering Holland NV et Kering SA) confère également à certains membres de son personnel des *Share Appreciation Rights* (SARs) et depuis 2013 des Kering Monetary Units (KMUs) qui constituent des plans fondés sur des actions réglés en trésorerie.

#### 7.3.1. Caractéristiques des SARs octroyés par Kering Holland NV

Les plans de SARs ont une durée de vie de 6 à 10 ans à compter de leur date d'attribution.

Les SARs sont acquis à hauteur de 20 % par année complète de présence sauf en cas de licenciement (hors faute grave ou lourde) où l'intégralité des droits est immédiatement acquise. En cas de licenciement pour faute grave ou lourde, la totalité des droits est perdue.

Le prix d'exercice des SARs est calculé par application aux résultats du Pôle Luxe de multiples boursiers d'un panier de sociétés comparables.

L'évaluation des services rendus par les bénéficiaires est recalculée à chaque arrêté par un expert indépendant en appliquant un modèle d'évaluation d'options correspondant à la valeur intrinsèque à laquelle est ajoutée une valeur temps.

En 2013, la charge comptabilisée en résultat opérationnel courant au titre des SARs Kering Holland N.V. s'élève à 0,9 million d'euros. La charge comptabilisée en 2012 s'élevait à 1,6 million d'euros.

Pour les SARs en circulation au 31 décembre 2013, le prix d'exercice est compris entre 40,18 euros et 94,85 euros et la durée de vie contractuelle résiduelle moyenne pondérée est de 1,3 an (2,3 ans en 2012).

La valeur comptable du passif lié au titre de ces SARs s'élève à 3,1 millions d'euros au 31 décembre 2013 et la valeur intrinsèque à 2,3 millions d'euros (respectivement 2,3 millions d'euros et 1,8 million d'euros au 31 décembre 2012).

Évolution des plans	2013	2012
<b>SARs en circulation au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>17 204</b>	<b>44 204</b>
<b>Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)</b>	<b>79,94</b>	<b>84,59</b>
SARs attribués dans l'exercice		
<i>Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)</i>		
SARs exercés dans l'exercice	200	27 000
<i>Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)</i>	82,26	87,55
SARs annulés dans l'exercice		
<i>Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)</i>		
<b>SARs en circulation au 31 décembre</b>	<b>17 004</b>	<b>17 204</b>
<b>Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)</b>	<b>79,91</b>	<b>79,94</b>
SARs exerçables au 31 décembre	12 000	2 200
<i>Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)</i>	79,84	45,32

#### 7.3.2. Caractéristiques des KMUs octroyés par Kering SA

Depuis 2013, le Groupe octroie en lieu et place des actions gratuites des KMUs.

La valeur unitaire des KMUs attribuées se détermine et évolue en fonction de la variation intrinsèque du cours de l'action Kering en comparaison de la progression moyenne d'un panier de neuf valeurs des secteurs du Luxe et du Sport. Le 21 juillet, 124 126 KMUs ont été attribuées pour une valeur unitaire de 152 euros.

Les KMUs ainsi attribuées seront délivrées à chaque bénéficiaire, sous condition de présence, sous forme d'un versement en numéraire à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans. Cette période d'acquisition sera suivie d'une période de 2 années (de janvier à décembre) au cours de laquelle le bénéficiaire pourra à son choix, en avril ou octobre, monétiser ses KMUs et ce, dans les quotités qu'il déterminera. La monétisation se fera alors sur la base de la dernière valeur déterminée.

L'évaluation des services rendus par les bénéficiaires est recalculée à chaque arrêté par un expert indépendant.

En 2013, la charge comptabilisée en résultat opérationnel courant au titre des KMUs s'élève à 5,1 millions d'euros.

## note 8 – résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant représente l'indicateur majeur de suivi de la performance opérationnelle du Groupe. Sa décomposition se présente comme suit :

(en millions d'euros)	2013	2012
Luxe	1 682,6	1 611,6
Sport & Lifestyle	200,4	304,8
Corporate	(132,9)	(124,9)
<b>Total</b>	<b>1 750,1</b>	<b>1 791,5</b>

Le montant des dotations aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels non courants inclus dans le résultat opérationnel courant est de -295,8 millions d'euros en 2013 (-275,1 millions d'euros

en 2012). Les autres produits et charges opérationnels sans contrepartie en trésorerie sont de 102,7 millions d'euros en 2013 (16,5 millions d'euros en 2012).

## note 9 – autres produits et charges opérationnels non courants

(en millions d'euros)	2013	2012
<b>Charges opérationnelles non courantes</b>	<b>(444,0)</b>	<b>(261,3)</b>
Charges de restructuration	(29,7)	(158,5)
Dépréciation d'actifs	(361,2)	(53,6)
Moins-values sur cessions d'actifs	(2,7)	(0,5)
Autres	(50,4)	(48,7)
<b>Produits opérationnels non courants</b>	<b>1,5</b>	<b>236,1</b>
Plus-values sur cessions d'actifs	1,5	233,4
Autres		2,7
<b>Total</b>	<b>(442,5)</b>	<b>(25,2)</b>

Les autres produits et charges opérationnels non courants du Groupe, qui regroupent les éléments inhabituels de nature à affecter la pertinence du suivi de la performance économique de chaque marque, s'élevaient à -442,5 millions d'euros sur l'exercice 2013. Ils incluent les éléments suivants :

- des charges de restructuration à hauteur de -29,7 millions d'euros dans le Pôle Luxe;
- des dépréciations d'actifs à hauteur de -361,2 millions d'euros dont la perte de valeur du goodwill de PUMA à hauteur de -280,1 millions d'euros;
- des moins-values nettes sur cession d'actifs pour -1,2 million d'euros;
- des autres produits et charges correspondant principalement aux frais d'acquisitions des nouvelles marques, aux impacts des mesures de réorganisations mises en œuvre chez PUMA dans le cadre de la stratégie

du nouveau management, ainsi qu'à des litiges et contentieux avec des tiers (Note 26).

Sur l'exercice 2012 ce poste s'élevait à -25,2 millions d'euros. Ils incluaient les éléments suivants :

- des charges de restructuration à hauteur de -158,5 millions d'euros (essentiellement le plan de restructuration PUMA);
- des dépréciations d'actifs à hauteur de -53,6 millions d'euros dont la marque Sergio Rossi à hauteur de 50,0 millions d'euros;
- des plus-values nettes sur cession d'actifs pour 232,9 millions d'euros (essentiellement la plus-value liée à la cession de la participation résiduelle détenue dans Cfaou);
- des autres produits et charges correspondant principalement à des litiges ou des contentieux avec des tiers.

## note 10 – charges financières (nettes)

Les charges financières nettes s'analysent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2012
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>(175,8)</b>	<b>(211,4)</b>
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	9,3	6,7
Charges financières au coût amorti	(183,3)	(196,2)
Charges financières sur passifs financiers à la juste valeur par résultat	(4,8)	(24,3)
Gains et pertes sur dettes/emprunts couverts en juste valeur	2,8	0,3
Gains et pertes sur dérivés de couverture de juste valeur	0,2	2,1
<b>Autres produits et charges financiers</b>	<b>(36,5)</b>	<b>63,7</b>
Gains et pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	(7,6)	(1,0)
Gains et pertes sur passifs financiers à la juste valeur par résultat	11,5	104,7
Gains et pertes de change	(17,5)	(3,2)
Part inefficace des couvertures de flux de trésorerie	(11,3)	(26,0)
Gains et pertes sur dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture (change et taux)	0,5	(2,0)
Effet de l'actualisation des actifs et passifs	(9,0)	(6,3)
Autres charges financières	(3,1)	(2,5)
<b>Total</b>	<b>(212,3)</b>	<b>(147,7)</b>

## note 11 – impôt

### 11.1. Analyse de la charge d'impôt des activités poursuivies

#### 11.1.1. Charge d'impôt

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2012
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>1 095,3</b>	<b>1 618,6</b>
Capacité d'autofinancement liée à l'impôt	(315,7)	(361,0)
Autres impôts exigibles sans contrepartie dans les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	(9,0)	(5,2)
Charge d'impôt exigible	(324,7)	(366,2)
Produit/(Charge) d'impôt différé	89,3	68,6
<b>Charge totale d'impôt</b>	<b>(235,4)</b>	<b>(297,6)</b>
<b>Taux d'impôt effectif</b>	<b>21,49%</b>	<b>18,39%</b>

Une charge d'impôt sur dividende de 23,6 millions d'euros a été enregistrée dans les comptes 2013 (5,7 millions d'euros au 31 décembre 2012).

### 11.1.2. Rationalisation du taux d'impôt

(en % du résultat avant impôt)

	2013	2012
<b>Taux d'impôt applicable en France</b>	<b>38,00 %</b>	<b>36,10 %</b>
Effet de l'imposition des filiales étrangères	- 14,23 %	- 7,12 %
<b>Taux d'impôt théorique</b>	<b>23,77 %</b>	<b>28,98 %</b>
Effet des éléments taxés à taux réduits	- 1,10 %	2,12 %
Effet des différences permanentes	- 1,79 %	- 3,12 %
Effet des différences temporelles non comptabilisées	0,07 %	1,02 %
Effet des reports fiscaux déficitaires non comptabilisés	- 3,39 %	- 3,43 %
Effet des variations de taux d'impôt	- 0,10 %	0,16 %
Effet de la cession de Cfao		- 3,34 %
Autres	4,03 %	- 4,00 %
<b>Taux effectif d'imposition</b>	<b>21,49 %</b>	<b>18,39 %</b>

Au 31 décembre 2013, le taux d'impôt applicable en France est le taux de base de 33,33% augmenté de la contribution sociale de 3,3%, et d'une majoration exceptionnelle de 10,7% pour les sociétés françaises dont le chiffre d'affaires dépasse 250 millions d'euros soit 38%.

À fin décembre 2013, les différences permanentes se composent principalement de la perte de valeur du goodwill de PUMA (Note 9).

La principale variation concerne le poste « Autres », qui regroupe notamment la taxe sur les dividendes, la cotisation sur la valeur ajoutée payée par les entreprises françaises et des redressements fiscaux.

### 11.1.3. Taux d'impôt courant

Hors éléments non courants, le taux d'impôt du Groupe est le suivant :

(en millions d'euros)

	2013	2012
Résultat avant impôt	1 095,3	1 618,6
Éléments non courants	(442,5)	(25,2)
<b>Résultat courant avant impôt</b>	<b>1 537,8</b>	<b>1 643,8</b>
Charge totale d'impôt	(235,4)	(297,6)
Impôt sur éléments non courants	32,0	62,3
<b>Charge d'impôt courant</b>	<b>(267,4)</b>	<b>(359,9)</b>
<b>Taux d'impôt courant</b>	<b>17,39 %</b>	<b>21,89 %</b>

## 11.2. Évolution des postes de bilan

### 11.2.1. Impôt exigible

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	Résultat	Décaissements liés aux activités opérationnelles	Décaissements liés aux activités d'investissement	Autres variations de périmètre	Autres éléments comptabilisés en capitaux propres	2013
Créances d'impôts exigibles	75,7						119,1
Dettes d'impôts exigibles	(318,4)						(310,1)
<b>Impôt exigible</b>	<b>(242,7)</b>	<b>(315,7)</b>	<b>383,7</b>	<b>-</b>	<b>(11,9)</b>	<b>(4,4)</b>	<b>(191,0)</b>

### 11.2.2. Impôt différé

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	Résultat	Autres variations de périmètre	Autres éléments comptabilisés en capitaux propres	2013
Actifs d'impôts différés	600,2				649,9
Passifs d'impôts différés	(2 772,3)				(2 810,2)
<b>Impôt différé</b>	<b>(2 172,1)</b>	<b>89,3</b>	<b>(74,2)</b>	<b>(3,3)</b>	<b>(2 160,3)</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	Résultat	Autres variations de périmètre	Autres éléments comptabilisés en capitaux propres	2013
Immobilisations incorporelles	(2 593,8)	7,0	(52,4)		(2 639,2)
Immobilisations corporelles	15,3	(3,2)	(3,1)		9,0
Autres actifs non courants	(5,7)	(3,6)	(3,7)	(0,3)	(13,3)
Autres actifs courants	276,4	44,7	(15,0)		306,1
Capitaux propres	10,2	0,7			10,9
Emprunts et dettes financières	(20,2)	(0,5)			(20,7)
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	45,1	6,4	1,2	(1,0)	51,7
Provisions	25,1	(7,7)	(0,8)		16,6
Autres passifs courants	65,5	27,0	7,7	(2,0)	98,2
Pertes fiscales et crédits d'impôts reconnus	10,0	18,5	(8,1)		20,4
<b>Actifs (Passifs) d'impôts différés nets</b>	<b>(2 172,1)</b>	<b>89,3</b>	<b>(74,2)</b>	<b>(3,3)</b>	<b>(2 160,3)</b>
Actifs d'impôts différés	600,2				649,9
Passifs d'impôts différés	(2 772,3)				(2 810,2)
<b>Impôt différé</b>	<b>(2 172,1)</b>	<b>89,3</b>	<b>(74,2)</b>	<b>(3,3)</b>	<b>(2 160,3)</b>

### 11.3. Impôt différé non reconnu

Le montant des pertes fiscales et crédits d'impôt pour lesquels aucun actif d'impôt différé n'a été comptabilisé est de 2 234,1 millions d'euros au 31 décembre 2013 (2 260,3 millions d'euros au 31 décembre 2012).

L'évolution et l'échéancier de ces pertes fiscales et crédits d'impôts non utilisés s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)

<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2012</b>	<b>2 337,2</b>
Déficits créés au cours de l'exercice	18,6
Déficits imputés et prescrits sur l'exercice	(83,8)
Variations de périmètre et de change	(11,7)
<b>Au 31 décembre 2012</b>	<b>2 260,3</b>
Déficits créés au cours de l'exercice	170,0
Déficits imputés et prescrits sur l'exercice	(68,4)
Variations de périmètre et de change	(127,8)
<b>Au 31 décembre 2013</b>	<b>2 234,1</b>
<hr/>	
<b>Déficits reportables avec une échéance</b>	<b>373,9</b>
À moins de cinq ans	206,3
À plus de cinq ans	167,6
<b>Déficits indéfiniment reportables</b>	<b>1 860,2</b>
<b>Total</b>	<b>2 234,1</b>

Il n'existe pas d'impôts différés non reconnus au titre des différences temporelles liées à des participations dans les filiales, entreprises associées et co-entreprises au 31 décembre 2013.

## *note 12 – actifs détenus en vue de la vente, activités distribuées, cédées ou en cours de cession*

Durant l'exercice 2013, Kering a poursuivi son recentrage stratégique. Au cours du premier semestre, Kering a finalisé les cessions des pôles Enfants-Famille, OneStopPlus et des activités nordiques de Redcats. En date du 18 juin 2013, l'Assemblée générale de Kering a approuvé la distribution à ses actionnaires, à titre de solde, d'un complément de dividende en numéraire de 2,25 euros (un acompte sur dividende de 1,50 euro en numéraire ayant été mis en paiement le 24 janvier 2013) ainsi qu'un dividende complémentaire en actions Groupe Fnac à hauteur de 1 action Groupe Fnac pour 8 actions Kering détenues.

Dans le cadre de sa stratégie, le Groupe a décidé de ne plus céder Redcats Asia qui constitue la nouvelle Direction Sourcing de Kering, renommée KGS et qui est présentée dorénavant dans l'entité « Corporate ». À partir du 1<sup>er</sup> janvier 2013, l'intégralité du résultat et des actifs et passifs ne sont donc plus présentés sur une ligne distincte des états financiers du Groupe.

Sur l'ensemble des périodes présentées, les activités distribuées, cédées ou en cours de cession regroupent principalement les activités de Redcats, Groupe Fnac, Fnac Italie et YSL Beauté.

En application de la norme IFRS 5, le Groupe a évalué ces groupes d'actifs et tous les actifs qui le composent au montant le plus bas entre sa valeur comptable et sa valeur recouvrable. Celle-ci peut se définir comme la valeur d'utilité ou la juste valeur diminuée du coût de la vente.

Sur l'ensemble des périodes publiées, le résultat net de ces activités est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat, « Activités abandonnées », et fait l'objet d'un retraitement dans le tableau des flux de trésorerie.

Les actifs et passifs des « activités cédées ou en cours de cession » sont présentés sur des lignes séparées au bilan du Groupe, sans retraitement des périodes antérieures.

Les actifs et passifs des « activités arrêtées » ne sont pas présentés sur des lignes séparées au bilan du Groupe.

## Impact sur les états financiers

Le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie des activités distribuées, cédées ou en cours de cession ou de distribution se présentent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2012
<b>Produits des activités ordinaires</b>	<b>3 083,3</b>	<b>7 077,3</b>
Coût des ventes	(1 782,5)	(4 168,5)
<b>Marge brute</b>	<b>1 300,8</b>	<b>2 908,8</b>
Charges de personnel	(520,0)	(1 066,6)
Autres produits et charges opérationnels courants	(842,9)	(1 655,2)
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>(62,1)</b>	<b>187,0</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	(708,4)	(437,0)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>(770,5)</b>	<b>(250,0)</b>
Charges financières (nettes)	(13,6)	(35,9)
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>(784,1)</b>	<b>(285,9)</b>
Impôt sur le résultat	(31,1)	(33,0)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	0,9	1,5
Résultat net sur cession des activités abandonnées	(7,2)	41,9
<b>Résultat net</b>	<b>(821,5)</b>	<b>(275,5)</b>
dont part du Groupe	(819,8)	(275,5)
dont part des intérêts non contrôlés	(1,7)	

Au 31 décembre 2013, les groupes Fnac et Redcats sont les principaux actifs contributeurs au résultat net des « activités distribuées, cédées ou en cours de cession ».

Au 31 décembre 2013, le résultat net des activités distribuées ou cédées comprend principalement la moins-value nette après effet d'impôts, coûts de distribution et résultat du premier semestre comptabilisée suite à la distribution d'actions de Groupe Fnac pour 256 millions d'euros ainsi que 562 millions d'euros de charge nette au titre de Redcats. Cette contribution inclut l'engagement pris par Kering de recapitalisation de la Redoute pour 315 millions d'euros, les

dépréciations des actifs résiduels de Redcats et les résultats de cession des activités cédées sur l'exercice. Ce résultat n'inclut pas le coût de financement des garanties sociales dont bénéficieront les salariés concernés par le plan de modernisation de La Redoute et Relais Colis. Ce financement, dont le coût total ne peut être défini précisément à ce jour, donnera lieu à la constitution par Kering d'une fiducie garantissant l'application des mesures sociales ayant fait l'objet d'un accord collectif majoritaire avec les organisations syndicales. La charge correspondante sera constatée en 2014.

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2012
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	(154,5)	135,9
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	517,0	18,6
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	(690,0)	54,1
Incidence des variations des cours de change	11,5	(1,4)
<b>Flux nets de trésorerie</b>	<b>(316,0)</b>	<b>207,2</b>
Trésorerie d'ouverture ou flux nets et variation des flux intragroupes	(121,5)	(110,1)
<b>Flux nets liés aux activités abandonnées <sup>(1)</sup></b>	<b>(437,5)</b>	<b>97,1</b>

(1) Ligne présentée dans le tableau des flux de trésorerie du Groupe.

Les principaux flux liés aux activités abandonnées sont relatifs à la recapitalisation de Groupe Fnac et à l'encaissement des prix de cession des actifs cédés dans l'exercice, net

du comblement des besoins de financement des activités de Redcats.

Les activités en cours de cession ont un impact sur le bilan consolidé du Groupe pour les montants suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2012
<b>Actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>722,1</b>	<b>3 130,5</b>
<b>Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>906,6</b>	<b>2 805,5</b>

## note 13 – résultats par action

Les résultats nets par action sont calculés sur la base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation sous déduction du nombre moyen pondéré d'actions détenues par des sociétés consolidées.

Les résultats nets par action dilués prennent en compte le nombre moyen pondéré d'actions défini ci-avant pour le calcul du résultat net par action majoré du nombre moyen pondéré d'actions ordinaires potentiellement

dilutives. Les actions potentiellement dilutives correspondent aux actions accordées au personnel dans le cadre de transactions dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglées en instruments de capitaux propres (Note 7).

Le résultat net est corrigé des charges théoriques d'intérêts nettes d'impôts relatives aux instruments convertibles et échangeables.

### 13.1. Résultats par action

Résultats par action au 31 décembre 2013

(en millions d'euros)

	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités abandonnées
<b>Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires</b>	<b>49,6</b>	<b>869,4</b>	<b>(819,8)</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	126 245 102	126 245 102	126 245 102
Nombre moyen pondéré d'actions autodétenues	(332 896)	(332 896)	(332 896)
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires</b>	<b>125 912 206</b>	<b>125 912 206</b>	<b>125 912 206</b>
<b>Résultat de base par action (en euros)</b>	<b>0,39</b>	<b>6,91</b>	<b>(6,52)</b>

<b>Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires</b>	<b>49,6</b>	<b>869,4</b>	<b>(819,8)</b>
Instruments convertibles et échangeables			
<b>Résultat net part du Groupe dilué</b>	<b>49,6</b>	<b>869,4</b>	<b>(819,8)</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	125 912 206	125 912 206	125 912 206
Actions ordinaires potentielles dilutives	114 760	114 760	114 760
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées</b>	<b>126 026 966</b>	<b>126 026 966</b>	<b>126 026 966</b>
<b>Résultat dilué par action (en euros)</b>	<b>0,39</b>	<b>6,90</b>	<b>(6,51)</b>

Résultats par action au 31 décembre 2012

(en millions d'euros)

	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités abandonnées
<b>Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires</b>	<b>1 048,2</b>	<b>1 323,7</b>	<b>(275,5)</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	126 174 343	126 174 343	126 174 343
Nombre moyen pondéré d'actions autodétenues	(188 871)	(188 871)	(188 871)
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires</b>	<b>125 985 472</b>	<b>125 985 472</b>	<b>125 985 472</b>
<b>Résultat de base par action (en euros)</b>	<b>8,32</b>	<b>10,51</b>	<b>(2,19)</b>

<b>Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires</b>	<b>1 048,2</b>	<b>1 323,7</b>	<b>(275,5)</b>
Instruments convertibles et échangeables			
<b>Résultat net part du Groupe dilué</b>	<b>1 048,2</b>	<b>1 323,7</b>	<b>(275,5)</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	125 985 472	125 985 472	125 985 472
Actions ordinaires potentielles dilutives	97 738	97 738	97 738
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées</b>	<b>126 083 210</b>	<b>126 083 210</b>	<b>126 083 210</b>
<b>Résultat dilué par action (en euros)</b>	<b>8,31</b>	<b>10,50</b>	<b>(2,19)</b>

### 13.2. Résultats par action des activités poursuivies hors éléments non courants

Les éléments non courants concernent le poste « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat pour son montant net d'impôt et d'intérêts non contrôlés.

(en millions d'euros)	2013	2012
<b>Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires</b>	<b>869,4</b>	<b>1 323,7</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	(442,5)	(25,2)
Impôt sur autres produits et charges opérationnels non courants	32,0	62,3
Résultat intérêts non contrôlés sur autres produits et charges opérationnels non courants	50,6	17,8
<b>Résultat net hors éléments non courants</b>	<b>1 229,3</b>	<b>1 268,8</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	126 245 102	126 174 343
Nombre moyen pondéré d'actions autodétenues	(332 896)	(188 871)
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires</b>	<b>125 912 206</b>	<b>125 985 472</b>
<b>Résultat hors éléments non courants de base par action (en euros)</b>	<b>9,76</b>	<b>10,07</b>
<b>Résultat net hors éléments non courants</b>	<b>1 229,3</b>	<b>1 268,8</b>
Instruments convertibles et échangeables		
<b>Résultat net part du Groupe dilué</b>	<b>1 229,3</b>	<b>1 268,8</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	125 912 206	125 985 472
Actions ordinaires potentielles dilutives	114 760	97 738
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées</b>	<b>126 026 966</b>	<b>126 083 210</b>
<b>Résultat dilué par action (en euros)</b>	<b>9,75</b>	<b>10,06</b>

## note 14 – autres éléments du résultat global

Les autres éléments du résultat global sont principalement composés :

- des profits et des pertes résultant de la conversion des états financiers d'une activité à l'étranger ;
- de la partie efficace des profits et des pertes sur instruments de couverture dans une couverture de flux de trésorerie ;

- des profits et des pertes relatifs à la réévaluation des actifs financiers disponibles à la vente et des autres instruments financiers ;
- des éléments relatifs à l'évaluation des obligations au titre des avantages du personnel : excédents des actifs des régimes de retraite non reconnus et écarts actuariels constatés sur les régimes à prestations définies.

Le montant de ces éléments, avant et après effets d'impôt liés, ainsi que les ajustements de reclassement en résultat, sont les suivants :

(en millions d'euros)	Brut	Impôt	Net
Écart de conversion	(19,5)		(19,5)
Couvertures des flux de trésorerie	84,7	12,5	97,2
– variation de juste valeur	44,7		
– recyclage en résultat	40,0		
Actifs disponibles à la vente	(0,1)		(0,1)
– variation de juste valeur	(0,1)		
– recyclage en résultat			
Excédent des actifs des régimes des retraites non comptabilisé	(4,0)		(4,0)
Écarts actuariels	(20,4)	4,3	(16,1)
Quote-part des autres éléments de résultat global des entreprises associées	8,7		8,7
<b>Autres éléments du résultat global au 31 décembre 2012</b>	<b>49,4</b>	<b>16,8</b>	<b>66,2</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	Brut	Impôt	Net
Écart de conversion	(111,4)		(111,4)
Couvertures des flux de trésorerie	34,0	(4,3)	29,7
– variation de juste valeur	129,2		
– recyclage en résultat	(95,2)		
Actifs disponibles à la vente	4,7	(1,6)	3,1
– variation de juste valeur	4,7		
– recyclage en résultat			
Excédent des actifs des régimes des retraites non comptabilisé	7,1		7,1
Écarts actuariels	2,7	(0,9)	1,8
Quote-part des autres éléments de résultat global des entreprises associées			
<b>Autres éléments du résultat global au 31 décembre 2013</b>	<b>(62,9)</b>	<b>(6,8)</b>	<b>(69,7)</b>

Un montant négatif sur la ligne « Recyclage en résultat » signifie qu'un produit est enregistré dans le compte de résultat.

Le montant des réévaluations des instruments de couverture des flux de trésorerie transféré en résultat est comptabilisé dans la marge brute.

Le montant des réévaluations des actifs financiers disponibles à la vente transféré en résultat est comptabilisé dans le résultat financier.

## note 15 – goodwill

<i>(en millions d'euros)</i>	Brut	Pertes de valeur	Net
<b>Goodwill au 1<sup>er</sup> janvier 2012</b>	<b>4 302,9</b>	<b>(88,0)</b>	<b>4 214,9</b>
Acquisitions	117,6		117,6
Actifs détenus en vue de la vente, activités distribuées, cédées ou en cours de cession	(433,2)	29,5	(403,7)
Comptabilisation d'une perte de valeur			
Options de ventes accordées aux actionnaires minoritaires	(4,7)		(4,7)
Différences de change	(10,8)		(10,8)
Autres variations	(0,3)	0,3	
<b>Goodwill au 31 décembre 2012</b>	<b>3 929,2</b>	<b>(58,2)</b>	<b>3 871,0</b>
Acquisitions	172,2		172,2
Actifs détenus en vue de la vente, activités distribuées, cédées ou en cours de cession			
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 18)		(280,1)	(280,1)
Options de ventes accordées aux actionnaires minoritaires	38,4		38,4
Différences de change	(30,9)	1,0	(29,9)
Autres variations	(1,5)		(1,5)
<b>Goodwill au 31 décembre 2013</b>	<b>4 107,4</b>	<b>(337,3)</b>	<b>3 770,1</b>

Tous les goodwill comptabilisés au cours de l'exercice 2013 ont été alloués à des unités génératrices de trésorerie à la clôture de l'exercice.

La décomposition par Pôle et enseigne de la valeur nette des goodwill est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2012
Luxe	2 523,4	2 319,5
Sport & Lifestyle	1 246,7	1 551,5
<b>Total</b>	<b>3 770,1</b>	<b>3 871,0</b>

## *note 16 – marques et autres immobilisations incorporelles*

(en millions d'euros)

	Marques	Autres immobilisations incorporelles	Total
<b>Valeur brute au 31 décembre 2012</b>	<b>10 341,3</b>	<b>611,3</b>	<b>10 952,6</b>
Variation de périmètre	230,0	9,6	239,6
Acquisitions	0,4	82,6	83,0
Autres cessions		(11,0)	(11,0)
Différences de change	(16,6)	(6,4)	(23,0)
Autres variations	0,9	(26,4)	(25,5)
<b>Valeur brute au 31 décembre 2013</b>	<b>10 556,0</b>	<b>659,7</b>	<b>11 215,7</b>
<b>Amortissements et pertes de valeurs au 31 décembre 2012</b>	<b>(85,3)</b>	<b>(377,4)</b>	<b>(462,7)</b>
Variation de périmètre		(6,3)	(6,3)
Autres cessions		9,7	9,7
Amortissements		(83,2)	(83,2)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 18)			
Différences de change		2,6	2,6
Autres variations	(0,7)	27,7	27,0
<b>Amortissements et pertes de valeurs au 31 décembre 2013</b>	<b>(86,0)</b>	<b>(426,9)</b>	<b>(512,9)</b>
<b>Valeur nette au 31 décembre 2012</b>	<b>10 256,0</b>	<b>233,9</b>	<b>10 489,9</b>
Variation de périmètre	230,0	3,3	233,3
Acquisitions	0,4	82,6	83,0
Autres cessions		(1,3)	(1,3)
Amortissements		(83,2)	(83,2)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 18)			
Différences de change	(16,6)	(3,8)	(20,4)
Autres variations	0,2	1,3	1,5
<b>Valeur nette au 31 décembre 2013</b>	<b>10 470,0</b>	<b>232,8</b>	<b>10 702,8</b>

*(en millions d'euros)*

	Marques	Autres immobilisations incorporelles	Total
<b>Valeur brute au 31 décembre 2011</b>	<b>10 083,0</b>	<b>836,0</b>	<b>10 919,0</b>
Variation de périmètre	264,8	30,3	295,1
Acquisitions		67,5	67,5
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession ou de distribution		(311,3)	(311,3)
Autres cessions		(17,8)	(17,8)
Différences de change	(6,5)	(0,6)	(7,1)
Autres variations		7,2	7,2
<b>Valeur brute au 31 décembre 2012</b>	<b>10 341,3</b>	<b>611,3</b>	<b>10 952,6</b>
<b>Amortissements et pertes de valeurs au 31 décembre 2011</b>	<b>(35,3)</b>	<b>(552,6)</b>	<b>(587,9)</b>
Variation de périmètre		(24,0)	(24,0)
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession ou de distribution		237,2	237,2
Autres cessions		15,9	15,9
Amortissements		(49,5)	(49,5)
Comptabilisation d'une perte de valeur	(50,0)		(50,0)
Différences de change			
Autres variations		(4,4)	(4,4)
<b>Amortissements et pertes de valeurs au 31 décembre 2012</b>	<b>(85,3)</b>	<b>(377,4)</b>	<b>(462,7)</b>
<b>Valeur nette au 31 décembre 2011</b>	<b>10 047,7</b>	<b>283,4</b>	<b>10 331,1</b>
Variation de périmètre	264,8	6,3	271,1
Acquisitions		67,5	67,5
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession ou de distribution		(74,1)	(74,1)
Autres cessions		(1,9)	(1,9)
Amortissements		(49,5)	(49,5)
Comptabilisation d'une perte de valeur	(50,0)		(50,0)
Différences de change	(6,5)	(0,6)	(7,1)
Autres variations		2,8	2,8
<b>Valeur nette au 31 décembre 2012</b>	<b>10 256,0</b>	<b>233,9</b>	<b>10 489,9</b>

La décomposition par Pôle de la valeur nette des marques est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2012
Luxe	6 629,0	6 399,6
Sport & Lifestyle	3 841,0	3 856,4
<b>Total</b>	<b>10 470,0</b>	<b>10 256,0</b>

## note 17 – immobilisations corporelles

(en millions d'euros)

	Terrains et constructions	Matériels et installations	Autres immobilisations corporelles	Total
<b>Valeur brute au 31 décembre 2012</b>	<b>752,8</b>	<b>1 700,7</b>	<b>275,3</b>	<b>2 728,8</b>
Variation de périmètre	17,1	41,0	(0,2)	57,9
Acquisitions	207,7	325,8	50,9	584,4
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession		0,7	8,3	9,0
Cessions		(97,3)	(19,7)	(117,0)
Différences de change	(27,0)	(79,2)	(14,3)	(120,5)
Autres variations	16,6	51,4	(52,0)	16,0
<b>Valeur brute au 31 décembre 2013</b>	<b>967,2</b>	<b>1 943,1</b>	<b>248,3</b>	<b>3 158,6</b>
<b>Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2012</b>	<b>(188,1)</b>	<b>(1 027,6)</b>	<b>(136,8)</b>	<b>(1 352,5)</b>
Variation de périmètre	(7,2)	(22,8)		(30,0)
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession		0,2		0,2
Cessions		89,5	19,9	109,4
Amortissements	(26,1)	(208,5)	(21,1)	(255,7)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 18)				
Différences de change	4,2	46,5	7,2	57,9
Autres variations	(0,3)	(14,1)	3,4	(11,0)
<b>Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2013</b>	<b>(217,5)</b>	<b>(1 136,8)</b>	<b>(127,4)</b>	<b>(1 481,7)</b>
<b>Valeur nette au 31 décembre 2012</b>	<b>564,7</b>	<b>673,1</b>	<b>138,5</b>	<b>1 376,3</b>
Variation de périmètre	9,9	18,2	(0,2)	27,9
Acquisitions	207,7	325,8	50,9	584,4
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession		0,9	8,3	9,2
Cessions		(7,8)	0,2	(7,6)
Amortissements	(26,1)	(208,5)	(21,1)	(255,7)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 18)				
Différences de change	(22,8)	(32,7)	(7,1)	(62,6)
Autres variations	16,3	37,3	(48,6)	5,0
<b>Valeur nette au 31 décembre 2013</b>	<b>749,7</b>	<b>806,3</b>	<b>120,9</b>	<b>1 676,9</b>
dont biens détenus	691,1	806,3	120,2	1 617,6
dont biens en contrats de location-financement	58,6		0,7	59,3

(en millions d'euros)

	Terrains et constructions	Matériels et installations	Autres immobilisations corporelles	Total
<b>Valeur brute au 31 décembre 2011</b>	<b>680,4</b>	<b>2 193,8</b>	<b>283,6</b>	<b>3 157,8</b>
Variation de périmètre	59,8	47,1	0,2	107,1
Acquisitions	5,6	269,9	110,8	386,3
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession ou de distribution		(755,9)	(52,0)	(807,9)
Cessions	2,5	(78,0)	(26,2)	(101,7)
Différences de change	(1,5)	(26,6)	(2,4)	(30,5)
Autres variations	6,0	50,4	(38,7)	17,7
<b>Valeur brute au 31 décembre 2012</b>	<b>752,8</b>	<b>1 700,7</b>	<b>275,3</b>	<b>2 728,8</b>
<b>Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2011</b>	<b>(160,5)</b>	<b>(1 473,7)</b>	<b>(151,6)</b>	<b>(1 785,8)</b>
Variation de périmètre	(5,4)	(36,3)		(41,7)
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession ou de distribution		594,8	16,5	611,3
Cessions	0,2	63,7	24,5	88,4
Amortissements	(21,7)	(183,0)	(28,7)	(233,4)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 18)				
Différences de change	0,7	16,0	1,5	18,2
Autres variations	(1,4)	(9,1)	1,0	(9,5)
<b>Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2012</b>	<b>(188,1)</b>	<b>(1 027,6)</b>	<b>(136,8)</b>	<b>(1 352,5)</b>
<b>Valeur nette au 31 décembre 2011</b>	<b>519,9</b>	<b>720,1</b>	<b>132,0</b>	<b>1 372,0</b>
Variation de périmètre	54,4	10,8	0,2	65,4
Acquisitions	5,6	269,9	110,8	386,3
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession ou de distribution		(161,1)	(35,5)	(196,6)
Cessions	2,7	(14,3)	(1,7)	(13,3)
Amortissements	(21,7)	(183,0)	(28,7)	(233,4)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 18)				
Différences de change	(0,8)	(10,6)	(0,9)	(12,3)
Autres variations	4,6	41,3	(37,7)	8,2
<b>Valeur nette au 31 décembre 2012</b>	<b>564,7</b>	<b>673,1</b>	<b>138,5</b>	<b>1 376,3</b>
dont biens détenus	514,4	673,1	136,4	1 323,9
dont biens en contrats de location-financement	50,3		2,1	52,4

Les dotations aux amortissements sont comptabilisées sur les postes « Coût des ventes » et « Autres produits et charges opérationnels courants » du compte de résultat.

## note 18 – tests de dépréciation des actifs non financiers

Les principes de dépréciation des actifs non financiers sont détaillés dans la Note 2.10.

Les principales valeurs des goodwill, marques et autres immobilisations incorporelles sont décomposées par marque dans les Notes 15 et 16.

### 18.1. Hypothèses retenues pour les tests de dépréciation

Les taux de croissance perpétuelle et d'actualisation avant impôt appliqués aux flux de trésorerie attendus dans le cadre des hypothèses économiques et des conditions d'exploitation prévisionnelles retenues par le Groupe sont les suivants :

	Actualisation		Croissance perpétuelle	
	2013	2012	2013	2012
Pôle Luxe	8,9 % - 10,4 %	9,5 % - 12,5 %	3,5 %	3,5 %
Pôle Sport & Lifestyle	10,1 % - 12,2 %	10,9 % - 13,2 %	2,5 %	2,5 %

Les taux de croissance se justifient notamment par le mix pays (le Groupe opérant désormais sur des zones géographiques dont les marchés ont des taux de croissance plus élevés qu'en Europe), la hausse du coût de matières premières et l'inflation.

Comme précisé dans la Note 2.10, certaines UGT ont des plans d'affaires qui sont construits sur une durée plus longue à savoir de 10 ans. Ces UGT en cours de repositionnement stratégique sont Boucheron, Sergio Rossi, Volcom, Brioni et Sowind.

### 18.2. Tests de dépréciation des principales valeurs

Pour l'UGT Gucci, dont le goodwill représente une partie significative des goodwill du Pôle Luxe, la valeur recouvrable de l'UGT a été déterminée sur la base de sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par rapport aux projections de flux de trésorerie futurs attendus, en tenant compte de la valeur temps et des risques spécifiques liés à l'UGT. Les projections de flux de trésorerie futurs attendus ont été établies au cours du second semestre sur la base des budgets et des plans à moyen terme sur un horizon de quatre ans. Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'un flux annuel normatif est ajoutée à la valeur des flux futurs attendus.

Le taux de croissance utilisé pour extrapoler les projections de flux de trésorerie à l'infini est de 3,5 %.

Le taux d'actualisation avant impôt appliqué aux projections de flux de trésorerie est de 8,9 %.

Pour la marque Gucci, qui représente la valeur la plus significative au sein du Pôle Luxe, la valeur basée sur les revenus futurs des redevances perçues, dans l'hypothèse où la marque serait exploitée sous forme de licence par un tiers, a été calculée en prenant un taux de redevance de 15,0 %, un taux de croissance à l'infini de 3,5 % et un taux d'actualisation avant impôt de 9,2 %.

Pour l'UGT PUMA, dont le goodwill représente une partie significative des goodwill du Pôle Sport & Lifestyle, la valeur recouvrable de l'UGT a été déterminée sur la base de sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par rapport aux projections de flux de trésorerie futurs attendus, en tenant compte de la valeur temps et des risques spécifiques liés

à l'UGT. Les projections de flux de trésorerie futurs attendus ont été établies au cours du second semestre sur la base des budgets et des plans à moyen terme sur un horizon de quatre ans. Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'un flux annuel normatif est ajoutée à la valeur des flux futurs attendus.

Le taux de croissance utilisé pour extrapoler les projections de flux de trésorerie à l'infini est de 2,5 %.

Le taux d'actualisation avant impôt appliqué aux projections de flux de trésorerie est de 10,2 %.

À titre indicatif, la capitalisation boursière de PUMA au 31 décembre 2013 s'établit à 3,5 milliards d'euros. Cette valorisation ne constitue pas un indicateur pertinent dans la mesure où le flottant et la liquidité du titre PUMA sont très limités, Kering détenant une participation de contrôle majoritaire de 85,81 % au 31 décembre 2013.

Pour la marque PUMA, qui représente la valeur la plus significative au sein du Pôle Sport & Lifestyle, la valeur basée sur les revenus futurs des redevances perçues, dans l'hypothèse où la marque serait exploitée sous forme de licence par un tiers, a été calculée en prenant un taux de redevance de 8,0 %, un taux de croissance à l'infini de 2,5 % et un taux d'actualisation avant impôt de 10,1 %.

Les tests de perte de valeur pratiqués en 2013 ont conduit le groupe à enregistrer une perte de valeur sur le goodwill de PUMA de 280,1 millions d'euros (cf. Note 18.3). Hormis la perte de valeur constatée sur le goodwill de PUMA, le groupe estime sur la base des événements raisonnablement prévisibles à ce jour, que d'éventuels changements affectant les hypothèses clés mentionnées ci-dessous n'entraîneraient pas la comptabilisation d'une perte de valeur sur les autres UGT.

Les analyses de sensibilité, par rapport aux principales hypothèses clés, sont les suivantes :

(en millions d'euros)

	Montants des actifs nets incorporels concernés au 31/12/2013	Montant de la dépréciation en cas de :		
		Hausse du taux d'actualisation après impôt de 10 pts de base	Baisse du taux de croissance perpétuelle de 10 pts de base	Baisse des cash-flows normatifs de 10 pts de base
UGT Luxe	9 354	-	-	-
UGT Sport & Lifestyle	5 102	87	71	40
Marque Gucci	4 800	-	-	-
Marque PUMA	3 500	-	-	-

Seule l'UGT PUMA est sensible à la hausse du taux d'actualisation après impôt de 10 points de base et à la baisse de 10 points de base du taux de croissance perpétuelle et des cash-flows normatifs.

### 18.3. Pertes de valeur comptabilisées au cours de l'exercice

Les tests de dépréciation d'actifs réalisés en 2013 ont conduit le Groupe à comptabiliser une perte de valeur du goodwill PUMA à hauteur de 280,1 millions d'euros. Cette perte résulte de la différence entre le montant de l'actif de l'UGT PUMA et sa valeur recouvrable.

Cette charge est comptabilisée au compte de résultat sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » (cf. Note 9).

Les tests de dépréciation d'actifs réalisés en 2012 avaient conduit le Groupe à comptabiliser une perte de valeur de la marque Sergio Rossi à hauteur de 50,0 millions d'euros. Le goodwill historique avait fait l'objet d'une dépréciation intégrale en 2010.

## note 19 – participations dans les sociétés mises en équivalence

(en millions d'euros)

	2013	2012
Participations dans les sociétés mises en équivalence	17,3	25,8

Au 31 décembre 2013, les participations dans les sociétés mises en équivalence incluent essentiellement les participations dans Wilderness suite à la cession sur le second semestre 2012 de la totalité de la participation résiduelle détenue dans Cfao (soit 42 %).

La valeur de marché de la participation dans Wilderness s'élevait à 17,3 millions d'euros. Les états financiers consolidés de Wilderness sont disponibles sur le site Wilderness à l'adresse suivante : <http://www.wilderness-holdings.com>.

## note 20 – actifs financiers non courants

Les actifs financiers non courants sont composés des éléments suivants :

(en millions d'euros)

	2013	2012
Titres de participation	74,7	53,9
Instruments financiers dérivés (Note 29)	0,4	12,4
Actifs financiers disponibles à la vente	74,7	10,3
Créances et prêts rattachés à des participations	21,6	34,5
Dépôts et cautionnements	116,1	110,5
Autres	29,3	52,1
<b>Total</b>	<b>316,8</b>	<b>273,7</b>

## note 21 – stocks

(en millions d'euros)	2013	2012
Stocks commerciaux	1 996,5	1 940,6
Stocks industriels	377,7	348,2
<b>Valeur brute</b>	<b>2 374,2</b>	<b>2 288,8</b>
Dépréciation	(568,7)	(552,3)
<b>Valeur nette</b>	<b>1 805,5</b>	<b>1 736,5</b>

Évolution de la dépréciation	2013
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>(552,3)</b>
(Dotations)	(39,3)
Reprises	7,3
Variation de périmètre	(2,4)
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	
Différences de change	18,0
<b>Au 31 décembre</b>	<b>(568,7)</b>

La valeur comptable des stocks donnés en nantissement de passifs s'élève à 0,7 million d'euros au 31 décembre 2013 (103,0 millions d'euros au 31 décembre 2012). Le montant des stocks comptabilisés sur la période en « coût des ventes » s'élève à 127,8 millions d'euros.

## note 22 – créances clients

(en millions d'euros)	2013	2012
Créances clients	1 036,4	1 083,2
Dépréciation des créances clients	(86,5)	(97,9)
<b>Valeur nette</b>	<b>949,9</b>	<b>985,3</b>

Évolution de la dépréciation	2013
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>(97,9)</b>
(Dotations)/reprises	10,3
Variation de périmètre	
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(0,5)
Différences de change	1,6
<b>Au 31 décembre</b>	<b>(86,5)</b>

Les provisions sont calculées en fonction de la probabilité d'encaissement des créances concernées. L'antériorité des créances clients se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2013	2012
Créances dans les délais	787,9	801,4
Retard n'excédant pas un mois	124,4	132,0
Retard compris entre un et six mois	54,6	65,8
Retard supérieur à six mois	69,5	84,0
Provision pour créances douteuses	(86,5)	(97,9)
<b>Valeur nette</b>	<b>949,9</b>	<b>985,3</b>

Aucune créance client n'a été donnée en nantissement de passifs au 31 décembre 2013 (54,1 millions d'euros au 31 décembre 2012).

## note 23 – autres actifs et passifs courants

(en millions d'euros)	2012	Flux de trésorerie BFR	Flux de trésorerie autres	Variation de périmètre	Différence de change & autres	2013
Stocks	1 736,5	92,9		85,4	(109,3)	1 805,5
Créances clients	985,3	6,8		24,3	(66,5)	949,9
Autres actifs et passifs financiers courants	(120,9)		(9,1)		24,5	(105,5)
Créances et dettes d'impôts exigibles	(242,7)		68,0	(11,9)	(4,4)	(191,0)
Dettes fournisseurs	(684,5)	(69,3)		(20,6)	8,3	(766,1)
Autres	(905,7)	44,1	4,9	(7,2)	15,0	(848,9)
<b>Autres actifs et passifs courants</b>	<b>768,0</b>	<b>74,5</b>	<b>63,8</b>	<b>70,0</b>	<b>(132,4)</b>	<b>843,9</b>

Les autres actifs et passifs financiers courants sont essentiellement composés des instruments financiers dérivés (Note 29).

Compte tenu de la nature de ses activités, l'exposition du Groupe au risque de défaut de ses débiteurs ne peut avoir une incidence significative sur l'activité, la situation financière ou le patrimoine du Groupe.

## note 24 – capitaux propres

Au 31 décembre 2013, le capital social s'élève à 504 907 044 euros. Il est composé de 126 226 761 actions entièrement libérées de valeur nominale de 4 euros (126 116 702 actions de valeur nominale de 4 euros au 31 décembre 2012).

### 24.1. Actions Kering auto-détenues et options sur titres Kering

Au cours de l'exercice 2013, le nombre d'actions d'auto-contrôle a augmenté de 35 508 actions selon les modalités suivantes :

- acquisition de 1 585 556 titres dans le cadre du contrat de liquidité ;
- cession de 1 585 556 titres dans le cadre du contrat de liquidité ;
- acquisition de 106 000 titres Kering en vue de leur attribution aux salariés dans le cadre des plans d'actions gratuites de 2009 et 2011 ;
- attribution de 102 491 titres aux salariés dans le cadre des plans d'actions gratuites de mai 2009 et mai 2011 à échéance mai 2013 et 450 titres dans le cadre des plans d'actions gratuites de 2008 et 2009 ;
- acquisition de 130 000 titres Kering en vue de leur attribution aux salariés dans le cadre de plans d'options d'achat notamment le plan de 2006 et 2007 ;
- cession aux salariés de 103 037 titres dans le cadre des plans d'options d'achat de 2006 et 2007 ;

- acquisition de 720 000 titres dans le cadre d'une opération de croissance externe ;
- remise de 714 514 titres dans le cadre d'une opération de croissance externe et affectation du solde de titres acquis soit 5 486 titres en vue de leur attribution dans le cadre des plans d'options d'achat.

Par ailleurs, suite à différentes levées d'options de souscription d'actions au cours de l'exercice 2013, le capital a été augmenté de 110 059 actions.

Au 31 décembre 2013, le capital social de Kering se compose donc de 126 226 761 actions (valeur nominale 4 euros).

Le 26 mai 2004, Kering a confié un mandat à un intermédiaire financier en vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des titres. Ce contrat est conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association Française des Marchés Financiers (AMAFI) et approuvée par l'Autorité des Marchés Financiers. Doté initialement de 40,0 millions d'euros pour moitié en espèces et pour moitié en titres Kering, ce contrat a fait l'objet de dotations complémentaires en espèces de 20,0 millions d'euros le 3 septembre 2004 et de 30,0 millions d'euros le 18 décembre 2007.

Au 31 décembre 2013, Kering ne détient aucune action dans le cadre du contrat de liquidité (aucune action n'était détenue dans le cadre de ce contrat au 31 décembre 2012). Hors cadre du contrat de liquidité, Kering détient 60 581 actions auto-détenues (Kering détenait 25 073 actions au 31 décembre 2012).

## 24.2. Affectation du résultat 2013

Le Conseil d'administration de Kering du 20 février 2014 proposera à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013, de distribuer au titre de cet exercice un dividende en numéraire de 3,75 euros par action.

Un acompte sur ce dividende en numéraire de 1,50 euro par action a été mis en paiement le vendredi 24 janvier 2014 suite à la décision du Conseil d'administration de Kering du 20 décembre 2013.

La somme qui serait distribuée en numéraire en 2014 atteindrait donc 473,4 millions d'euros.

Le dividende distribué en numéraire au titre de l'exercice 2012 était de 3,75 euros par action et le dividende distribué en nature était par distribution d'actions du Groupe Fnac à hauteur de 1 action Groupe Fnac pour 8 actions Kering détenues, soit 313,9 millions d'euros compte tenu des actions Kering autodétenues.

## note 25 – avantages du personnel et assimilés

Selon les lois et usages propres à chaque pays, le personnel du Groupe bénéficie d'avantages à long terme ou postérieurs à l'emploi en complément de sa rémunération à court terme. Ces avantages complémentaires prennent la forme soit de régimes à cotisations définies, soit de régimes à prestations définies.

Dans le cadre de régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'obligation d'effectuer des versements supplémentaires en sus des cotisations déjà versées. Les cotisations de ces régimes sont inscrites en charges lorsqu'elles sont encourues.

Les régimes à prestations définies donnent lieu à une évaluation actuarielle par des experts indépendants. Ces avantages concernent principalement des indemnités de fin de carrière et des médailles du travail en France, des régimes supplémentaires de rentes de type additif au Royaume-Uni, des indemnités de rupture légale (TFR) en Italie et des retraites complémentaires obligatoires (LPP) en Suisse.

- **indemnité de fin de carrière et des médailles du travail en France**

En France, l'indemnité de retraite est un montant forfaitaire versé par la société à l'employé quand ce dernier part à la retraite. Le montant de cette prestation dépend de la durée de service de l'employé à la date de la retraite et est défini par les conventions collectives.

L'indemnité du plan de retraite ne fournit pas de droits acquis aux employés avant qu'ils atteignent l'âge de la retraite (droits non acquis).

Les indemnités de départ à la retraite ne sont pas liées à d'autres prestations standard de retraite, telles que les pensions versées par la sécurité sociale ou les fonds complémentaires (ARRCO et AGIRC).

En France, les médailles du travail ne sont pas obligatoires mais sont symboliques : aucune obligation légale de verser une prestation aux salariés. Néanmoins, les entités

françaises du groupe Kering ont choisi de donner une gratification à leurs salariés quand ils reçoivent l'une des médailles d'ancienneté accordées à 20, 30, 35 et 40 ans d'activité depuis le début de leur vie professionnelle.

- **régime supplémentaire de rentes de type additif au Royaume-Uni**

Au Royaume-Uni, le Groupe a deux régimes de retraite, un régime d'avantages général de retraite du personnel et un régime à prestations de retraite pour les cadres.

Les régimes sont soumis à un objectif de financement légal au Royaume-Uni en conformité avec le « Pensions Act 2004 ». Les valorisations des régimes sont effectuées au moins une fois tous les trois ans afin de déterminer si l'objectif de financement est atteint.

Les régimes sont gérés par un Conseil d'administration nommé par les membres des régimes. Le Conseil d'administration est responsable d'obtenir les évaluations des régimes, de fixer l'objectif de financement des régimes, de fixer les contributions payables par la Société, pour la gestion des paiements de prestations, d'investir les actifs des régimes et pour la détermination de la stratégie d'investissement des régimes, après consultation avec la Société.

- **indemnité de rupture légale (TFR) en Italie**

Les plans en Italie font référence au *Trattamento di Fine Rapporto* (TFR) qui a été créé par la loi 297 adoptée le 29 mai 1982.

Le TFR est un type d'avantage différé d'un plan et s'applique à tous les travailleurs du secteur privé.

Les avantages sociaux sont dus à la rupture du contrat de travail. L'avantage est le même quelle que soit la raison de la rupture (démission volontaire, résiliation à l'initiative de l'employeur, décès, invalidité, retraite).

Les entreprises ayant au moins 50 salariés doivent, depuis 2007, externaliser le financement des TFR. Cela concerne la grande majorité des entités du groupe Kering.

- **retraite complémentaire obligatoire (LPP) en Suisse**

En Suisse, les régimes de retraite sont des régimes à cotisations définies avec la garantie d'un crédit d'intérêt minimal et un taux de conversion fixe à la retraite.

Le régime de retraite de chaque entité offre des avantages supérieurs à la loi LPP/BVG, qui stipule l'exigence minimale d'un régime de retraite parraîné par l'employeur suisse.

La majorité des plans de retraite du Groupe en Suisse sont mis en place comme une entité juridique distincte sous la forme d'une fondation. Le Conseil de la fondation est responsable de la gouvernance du régime, et est composé à parts égales des représentants employeur et employés. La fondation porte les risques d'investissement et de longévité.

Pour les autres plans des entités du Groupe implantées en Suisse, ceux-ci sont affiliées à deux fondations collectives différentes. le Comité de retraite est responsable de la supervision du plan, et est composé à parts égales de représentants employeurs et employés. La fondation porte les risques d'investissement et de longévité et transfère une partie des prestations de risque à une compagnie d'assurance.

Les plans de la grande majorité des entités du groupe Kering implantées en Suisse sont actuellement sur-financés par rapport à la pratique locale. Il n'y a pas de financement supplémentaire requis.

## 25.1. Évolution au cours de l'exercice

Les évolutions de la valeur actuelle de l'obligation au titre des régimes à prestations définies, de la juste valeur des actifs des régimes à prestations définies sont les suivantes :

(en millions d'euros)

	2013						
	Valeur actualisée de l'engagement	Juste valeur des actifs	Situation financière	Variation	Provision	Autres éléments du résultat global	Charge comptabilisée
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>439,6</b>	<b>223,7</b>	<b>215,9</b>	<b>15,6</b>	<b>231,5</b>		
Coûts des services rendus de la période	9,3		9,3		9,3		(9,3)
Réductions et règlements (curtailement)	(1,0)	(1,0)					1,0
Charges d'intérêts financiers	5,4		5,4		5,4		(5,4)
Produits d'intérêts financiers sur les actifs		2,3	(2,3)		(2,3)		2,3
Coûts des services passés	(0,7)		(0,7)	0,7			
Écarts actuariels							
<i>Effet des changements d'hypothèses démographiques</i>	3,8		3,8		3,8	(3,8)	
<i>Effet des changements d'hypothèses financières</i>	(3,3)		(3,3)		(3,3)	3,3	
<i>Effet des ajustements liés à l'expérience</i>	(4,8)		(4,8)		(4,8)	4,8	
<i>Rendements des actifs à l'exclusion des produits financiers</i>		2,9	(2,9)		(2,9)	2,9	
<i>Plafonnement des actifs</i>				(7,1)	(7,1)	7,1	
Prestations servies	(9,8)	(4,3)	(5,5)		(5,5)		
Cotisations effectuées par les participants/salariés	3,4	3,4					
Cotisations effectuées par l'employeur		5,3	(5,3)		(5,3)		
Variation de périmètre	(115,6)	(15,6)	(100,0)	0,1	(99,9)		
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	6,0	0,4	5,6		5,6	(4,5)	(3,0)
Insurance premium for risks benefits	(0,8)	(0,8)					0,8
Dépenses administratives		(0,3)	0,3		0,3		(0,3)
Variation des cours des monnaies étrangères	(2,6)	(1,3)	(1,3)		(1,3)		
<b>Au 31 décembre</b>	<b>328,9</b>	<b>214,7</b>	<b>114,2</b>	<b>9,3</b>	<b>123,5</b>	<b>9,8</b>	<b>(13,9)</b>
<i>dont activités poursuivies</i>					100		(10,9)
<i>dont activités abandonnées</i>					23,5		(3,0)

(en millions d'euros)

2012

	Valeur actualisée de l'engagement	Juste valeur des actifs	Situation financière	Variation	Provision	Autres éléments du résultat global	Charge comptabilisée
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>385,7</b>	<b>202,7</b>	<b>183,0</b>	<b>12,0</b>	<b>195,0</b>		
Coûts des services rendus de la période	14,5		14,5		14,5		(14,5)
Réductions et règlements (curtalement)	(23,2)	(15,4)	(7,8)		(7,8)		6,9
Charges d'intérêts financiers	16,2		16,2		16,2		(16,3)
Produits d'intérêts financiers sur les actifs		8,9	(8,9)		(8,9)		8,9
Coûts des services passés				(0,7)	(0,7)		0,9
Écart actuariels							
<i>Effet des changements d'hypothèses démographiques</i>	0,7		0,7		0,7	(0,6)	(0,1)
<i>Effet des changements d'hypothèses financières</i>	17,6		17,6		17,6	(17,5)	(0,1)
<i>Effet des ajustements liés à l'expérience</i>	12,3		12,3		12,3	(12,1)	(0,2)
<i>Rendements des actifs à l'exclusion des produits financiers</i>		9,8	(9,8)		(9,8)	9,8	
<i>Plafonnement des actifs</i>				4,0	4,0	(4,0)	
Prestations servies	(22,2)	(17,4)	(4,8)		(4,8)		
Cotisations effectuées par les participants/salariés	4,3	4,3					
Cotisations effectuées par l'employeur		12,5	(12,5)		(12,5)		
Variation de périmètre	30,2	15,2	15,0	(0,1)	14,9		
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(1,1)	(0,8)	(0,3)	0,1	(0,2)		
Reclassements	(0,4)		(0,4)	0,3	(0,1)		
Variation des cours des monnaies étrangères	5,0	3,9	1,1		1,1		
<b>Au 31 décembre</b>	<b>439,6</b>	<b>223,7</b>	<b>215,9</b>	<b>15,6</b>	<b>231,5</b>	<b>(24,4)</b>	<b>(14,5)</b>
<i>dont activités poursuivies</i>					104,8		(10,5)
<i>dont activités abandonnées</i>					126,8		(4,0)

Au 31 décembre 2013, la valeur actuelle de l'obligation est égale à 328,9 millions d'euros et se décompose comme suit :

- 76,5 millions d'euros liés à des régimes entièrement non financés (115,2 millions d'euros en 2012) ;

- 252,4 millions d'euros liés à des régimes entièrement ou partiellement financés (324,4 millions d'euros en 2012).

La répartition de la valeur actualisée de l'engagement, par type de régime et par pays, au 31 décembre 2013 est la suivante :

(en millions d'euros)	2013	2012
Indemnités de fin de carrière – France	43,1	96,1
Médailles du travail – France	0,3	2,5
Indemnités de rupture légale (TFR) – Italie	31,3	29,9
Régimes supplémentaires – Royaume-Uni	141,9	132,7
Retraites complémentaires (LPP) – Suisse	77,6	91,7
Autres	34,7	86,7
<b>Valeur actualisée de l'engagement au 31 décembre</b>	<b>328,9</b>	<b>439,6</b>

Les cotisations dont le Groupe s'attend à ce qu'elles soient versées sur 2014 sont estimées à 8,5 millions d'euros.

(en millions d'euros)	Total 2013	France	Suisse	Italie	Royaume-Uni	Autres
Cotisations patronales 2014	8,5	0,5	3,7	1,6	0,7	2,0
<b>Prestations</b>						
2014	11,8	0,5	3,3	1,6	4,9	1,5
2015	11,8	0,9	2,9	1,5	5,3	1,2
2016	12,4	1,8	2,8	1,4	5,2	1,2
2017	13,4	2,2	3	1,5	5,4	1,3
2018	14,8	2,7	3	1,5	6,2	1,4
2019/2023	81,6	19,7	12,4	9,4	33,1	7,0

Les fonds des régimes à prestations définies financés sont répartis de la façon suivante :

- les instruments d'emprunt représentent 51,2% soit 109,8 millions d'euros (57,8% soit 129,4 millions d'euros en 2012) ;
- les instruments de capitaux propres, 26,0% soit 55,9 millions d'euros (22,7% soit 50,9 millions d'euros en 2012) ;
- les contrats d'assurance, 6,1% soit 13,0 millions d'euros et les fonds d'investissement, 7,3% soit 15,5 millions d'euros (15% de la juste valeur totale des actifs soit 33,5 millions d'euros en 2012) ;
- l'immobilier représente, 4,8% soit 10,4 millions d'euros ;

- et les divers autres actifs, 4,6% soit 10,3 millions d'euros (4,5% soit 9,9 millions d'euros en 2012).

Conformément à l'option offerte par la norme IAS 19 révisée en décembre 2004 et à l'obligation de l'amendement de la norme IAS 19 R applicable obligatoirement au 1<sup>er</sup> janvier 2013, le Groupe comptabilise les gains et pertes actuariels sur ses régimes à prestations définies en autres éléments du résultat global de l'exercice.

Sur l'exercice 2013, les pertes actuarielles comptabilisées s'élevaient à 2,7 millions d'euros (cf. Note 14).

Le montant cumulé des écarts actuariels comptabilisés en autres éléments du résultat global depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2004 s'élevait à 102,9 millions d'euros au 31 décembre 2013.

## 25.2. Hypothèses actuarielles

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'estimation des obligations du Groupe sont les suivantes :

	France		Suisse		Italie		Royaume-Uni	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Maturité moyenne des plans	11,1	11,1	18,3	18,3	14,6	14,6	15,3	15,3
Taux d'actualisation	3,25%	3,50%	2,30%	2,00%	3,25%	3,50%	4,08%	4,35%
Taux de croissance attendu des salaires	2,90%	2,95%	1,90%	1,85%	3,00%	2,00%	4,30% <sup>(1)</sup>	4,00% <sup>(1)</sup>
Taux d'inflation	2,00%	2,00%	0,60%	0,60%	2,00%	2,00%	3,20%	3,00%

(1) Uniquement pour les salariés actifs.

Par rapport aux hypothèses actuarielles présentées dans le tableau ci-dessus, les analyses de sensibilité menées montrent qu'une hausse ou une baisse de 50 points de base du taux d'actualisation ne serait pas significative et représenterait moins de 0,2% du total des capitaux propres du Groupe.

Le taux d'actualisation du Groupe est déterminé sur la base d'un sous-jacent d'obligations privées notées AA et d'une durée cohérente avec celle des régimes valorisés.

## note 26 – provisions

(en millions d'euros)	2012	Dotation	Reprise utilisée	Reprise non utilisée	Différence de change	Autres	2013
Provisions pour restructurations							
Provisions pour litiges et contentieux	17,4	2,1	(5,6)	(1,3)	(0,1)	1,9	14,4
Autres provisions	74,9	4,3	(2,7)	(3,1)	(1,5)	26,9	98,8
<b>Provisions non courantes</b>	<b>92,3</b>	<b>6,4</b>	<b>(8,3)</b>	<b>(4,4)</b>	<b>(1,6)</b>	<b>28,8</b>	<b>113,2</b>
Provisions pour restructurations	95,2	16,6	(59,7)	(8,9)	(1,9)	(7,6)	33,7
Provisions pour litiges et contentieux	36,0	20,9	(3,0)	0,1	(0,2)	2,4	56,2
Autres provisions	36,5	39,8	(14,6)	(6,9)	(0,4)	8,4	62,8
<b>Provisions courantes</b>	<b>167,7</b>	<b>77,3</b>	<b>(77,3)</b>	<b>(15,7)</b>	<b>(2,5)</b>	<b>3,2</b>	<b>152,7</b>
<b>Total</b>	<b>260,0</b>	<b>83,7</b>	<b>(85,6)</b>	<b>(20,1)</b>	<b>(4,1)</b>	<b>32,0</b>	<b>265,9</b>
<b>Impact résultat</b>	<b>(163,4)</b>	<b>(83,7)</b>		<b>20,1</b>			<b>(63,6)</b>
- sur le résultat opérationnel courant	(7,8)	(19,8)		4,4			(15,4)
- sur les autres produits et charges opérationnels non courants	(135,5)	(60,3)		15,7			(44,6)
- sur le résultat financier							
- sur l'impôt							
- sur le résultat des activités abandonnées	(20,1)	(3,6)					(3,6)

Les provisions pour litiges et contentieux correspondent notamment à des litiges avec des tiers et à des contentieux avec les administrations fiscales dans les différents pays. Les provisions pour restructuration comportent notamment les provisions de restructuration comptabilisées sur l'exercice et les reprises utilisées dans le cadre du Plan de

Transformation de PUMA. Les autres provisions couvrent notamment les impacts des mesures de réorganisations mises en œuvre chez PUMA dans le cadre de la stratégie du nouveau management (Note 9) et les risques liés aux garanties de passifs (Note 33.1.).

## note 27 – trésorerie et équivalents de trésorerie

### 27.1. Analyse par catégorie de trésorerie

Ce poste s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2013	2012
Trésorerie	1 161,6	1 232,5
Équivalents de trésorerie	257,6	848,5
<b>Total</b>	<b>1 419,2</b>	<b>2 081,0</b>

Au 31 décembre 2013, les équivalents de trésorerie comprennent des OPCVM, des certificats de dépôts et des dépôts à terme de moins de trois mois.

Les éléments comptabilisés par le Groupe en tant que « Trésorerie et équivalents de trésorerie » répondent strictement aux critères repris dans la position de l'AMF publiée en 2008 et actualisée en 2011. En particulier, les

placements sont revus régulièrement conformément aux procédures du Groupe et dans le strict respect des critères de qualification définis par la norme IAS 7 et des recommandations de l'AMF. Au 31 décembre 2013, ces analyses n'ont pas conduit à des changements de classification comptable préalablement retenue.

### 27.2. Analyse par devise

(en millions d'euros)	2013	%	2012	%
Euro	868,4	61,2 %	1 495,7	71,9 %
Dollar américain	165,9	11,7 %	180,7	8,7 %
Dollar Hong Kong	52,4	3,7 %	42,9	2,0 %
Yen	37,2	2,6 %	27,5	1,3 %
Franc suisse	35,8	2,5 %	38,4	1,9 %
Yuan chinois	35,2	2,5 %	44,4	2,1 %
Livre sterling	32,0	2,3 %	45,7	2,2 %
Autres devises	192,3	13,5 %	205,7	9,9 %
<b>Total</b>	<b>1 419,2</b>		<b>2 081,0</b>	

## note 28 – dettes financières

### 28.1. Analyse de la dette par échéance de remboursement

(en millions d'euros)	2013	N+ 1	N+ 2	N+ 3	N+ 4	N+ 5	Au-delà
<b>Emprunts et dettes financières à long terme</b>	<b>3 132,4</b>		<b>814,7</b>	<b>61,0</b>	<b>359,6</b>	<b>504,6</b>	<b>1 392,5</b>
Emprunts obligataires	2 589,6		750,6		349,0	497,0	993,0
Lignes de crédit confirmées							
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	152,1		58,0	57,0	6,6	3,7	26,8
Dettes sur contrats de location-financement	67,0		4,0	4,0	4,0	3,9	51,1
Autres dettes financières	323,7		2,1				321,6
<b>Emprunts et dettes financières à court terme</b>	<b>1 788,8</b>	<b>1 788,8</b>					
Emprunts obligataires	700,9	700,9					
Lignes de crédit confirmées							
Utilisation des lignes de crédit non confirmées	152,8	152,8					
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	302,1	302,1					
Dettes sur contrats de location-financement	4,1	4,1					
Découverts bancaires	181,6	181,6					
Billets de trésorerie	358,0	358,0					
Autres dettes financières	89,3	89,3					
<b>Total</b>	<b>4 921,2</b>	<b>1 788,8</b>	<b>814,7</b>	<b>61,0</b>	<b>359,6</b>	<b>504,6</b>	<b>1 392,5</b>
%		<b>36,3%</b>	<b>16,6%</b>	<b>1,2%</b>	<b>7,3%</b>	<b>10,3%</b>	<b>28,3%</b>

(en millions d'euros)	2012	N+ 1	N+ 2	N+ 3	N+ 4	N+ 5	Au-delà
<b>Emprunts et dettes financières à long terme</b>	<b>2 988,9</b>		<b>1 003,6</b>	<b>822,1</b>	<b>25,5</b>	<b>360,3</b>	<b>777,4</b>
Emprunts obligataires	2 298,9		704,2	751,3		348,8	494,6
Lignes de crédit confirmées							
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	419,1		294,7	64,3	21,6	7,6	30,9
Dettes sur contrats de location-financement	58,6		4,0	3,9	3,9	3,9	42,9
Autres dettes financières	212,3		0,7	2,6			209,0
<b>Emprunts et dettes financières à court terme</b>	<b>1 864,9</b>	<b>1 864,9</b>					
Emprunts obligataires	749,4	749,4					
Lignes de crédit confirmées							
Utilisation des lignes de crédit non confirmées	295,2	295,2					
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	147,4	147,4					
Dettes sur contrats de location-financement	4,1	4,1					
Découverts bancaires	105,9	105,9					
Billets de trésorerie	449,0	449,0					
Autres dettes financières	113,9	113,9					
<b>Total</b>	<b>4 853,8</b>	<b>1 864,9</b>	<b>1 003,6</b>	<b>822,1</b>	<b>25,5</b>	<b>360,3</b>	<b>777,4</b>
%		<b>38,4%</b>	<b>20,7%</b>	<b>16,9%</b>	<b>0,6%</b>	<b>7,4%</b>	<b>16,0%</b>

Au 31 décembre 2013, l'ensemble de la dette brute est comptabilisé au coût amorti sur la base du taux d'intérêt effectif déterminé après prise en compte des frais d'émissions et des primes de remboursement ou d'émission identifiés et rattachés à chaque passif. Les émissions obligataires de mai 2008 indexées sur l'évolution du titre Kering étaient comptabilisées à la juste valeur par résultat.

Les emprunts, principalement obligataires, couverts en totalité ou en proportion au titre d'une relation de

couverture de juste valeur, ont fait l'objet d'un ajustement de juste valeur de 1,4 million d'euros au 31 décembre 2013 contre 4,3 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Au 31 décembre 2013, les emprunts obligataires représentent 66,9% de la dette brute contre 62,8% en 2012.

La part des dettes à plus d'un an représente 63,7% de l'endettement brut global au 31 décembre 2013 (61,6% au 31 décembre 2012).

Le montant total des lignes de crédit confirmées s'élève à 4 148,0 millions d'euros en date d'arrêt, dont 22,1 millions d'euros mobilisés sous forme d'emprunts à court terme.

Les tirages à court terme sur des lignes adossées à des crédits confirmés à plus d'un an sont classés dans les échéances à plus d'un an.

Les intérêts courus figurent dans la rubrique « Autres dettes financières ».

Les financements des concours à la clientèle de Redcats contribuent à hauteur de 51,4 millions d'euros à la dette brute au 31 décembre 2013.

## 28.2. Analyse par devise de remboursement

(en millions d'euros)	2013	Emprunts et dettes financières à long terme	Emprunts et dettes financières à court terme	%	2012	%
Euro	4 233,0	2 851,9	1 381,1	86,0%	4 058,8	83,6%
Yen	334,5	97,2	237,3	6,8%	432,2	8,9%
Franc suisse	179,6	128,4	51,2	3,7%	180,7	3,7%
Yuan chinois	80,3		80,3	1,6%	39,9	0,8%
Dollar américain	54,1	44,2	9,9	1,1%	96,5	2,0%
Dollar Hong Kong	6,9	6,9		0,1%		
Autres devises	32,8	3,8	29,0	0,7%	45,7	1,0%
<b>Total</b>	<b>4 921,2</b>	<b>3 132,4</b>	<b>1 788,8</b>		<b>4 853,8</b>	

Les dettes libellées en devises autres que l'euro sont réparties sur les filiales du Groupe pour leurs besoins de financements locaux.

## 28.3. Dette brute par catégorie

La dette brute du groupe Kering se répartit comme suit :

(en millions d'euros)	2013	2012
Emprunts obligataires	3 290,5	3 048,3
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	454,2	566,5
Lignes de crédit confirmées		
Utilisation des lignes de crédit non confirmées	152,8	295,2
Billets de trésorerie	358,0	449,0
Dettes sur contrats de location-financement	71,1	62,7
Découverts bancaires	181,6	105,9
Autres dettes financières	413,0	326,2
<b>Total</b>	<b>4 921,2</b>	<b>4 853,8</b>

La dette du Groupe est majoritairement constituée par des emprunts obligataires, des emprunts bancaires, des tirages sur lignes de crédit confirmées et d'émissions de billets de trésorerie qui représentent 91,8% de la dette brute au 31 décembre 2013 (90,4% au 31 décembre 2012).

Au 31 décembre 2013, les autres dettes financières incluent 324,2 millions d'euros au titre des options de vente accordées à des actionnaires minoritaires (Note 2.3.2) y compris la dette au titre des options de vente consenties aux actionnaires de Sowind et du groupe Pomellato.

## 28.4. Caractéristiques des principaux emprunts obligataires

### Emprunts obligataires émis par Kering

Le Groupe dispose d'un programme EMTN (*Euro Medium Term Notes*) dont le plafond s'élève à 5 000 millions d'euros en date de clôture.

La date de signature et d'approbation de ce programme par le CSSF (Conseil de Surveillance du Secteur Financier) du Grand Duché de Luxembourg est le 3 décembre 2013. La date d'échéance du programme en cours au 31 décembre 2013 est le 3 décembre 2014.

Au 31 décembre 2013, le montant des emprunts obligataires émis dans le cadre de ce programme s'élève à 3 300,1 millions d'euros.

Tous ces emprunts bénéficient de la Note du groupe Kering attribuée par l'agence de rating Standard & Poor's, « BBB », perspective stable et ne sont soumis à aucun covenant financier.

(en millions d'euros)

Montant nominal	Taux d'intérêt émission	Taux d'intérêt effectif	Date émission	Couverture documentée / non documentée	Échéance	2013	2012
600,0 <sup>(1)</sup>	Fixe 4,00 %	4,08 % & 4,79 %	29/06/2005 & 19/06/2006	-	29/01/2013		599,7
200,0 <sup>(2)</sup>	Fixe 6,536 %	-	16/05/2008	-	16/05/2013		149,7
550,1 <sup>(3)</sup>	Fixe 8,625 %	8,86 % & 7,86 %	03/04/2009	-	03/04/2014	<b>549,8</b>	550,4
150,0 <sup>(4)</sup>	Fixe 7,75 %	7,94 %	03/06/2009	Swap taux variable Euribor 6 mois à hauteur de 150 M€ <i>Documenté en IFRS</i>	03/06/2014	<b>151,1</b>	153,8
150,0 <sup>(5)</sup>	Fixe 6,50 %	6,57 %	29/06/2009	-	29/06/2017	<b>149,6</b>	149,5
200,0 <sup>(6)</sup>	Fixe 6,50 %	6,57 %	06/11/2009	-	06/11/2017	<b>199,4</b>	199,3
750,0 <sup>(7)</sup>	Fixe 3,75 %	3,87 % & 3,24 %	08/04/2010 & 26/01/2012	-	08/04/2015	<b>750,6</b>	751,3
500,0 <sup>(8)</sup>	Fixe 3,125 %	3,31 %	23/04/2012	-	23/04/2019	<b>495,4</b>	494,6
500,0 <sup>(9)</sup>	Fixe 2,50 %	2,58 %	15/07/2013	-	15/07/2020	<b>497,6</b>	
500,0 <sup>(10)</sup>	Fixe 1,875 %	2,01 %	08/10/2013	-	08/10/2018	<b>497,0</b>	

(1) Prix d'émission : emprunt obligataire, représenté par 600 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN émis le 29 juin 2005 pour 300 000 obligations et abondé le 19 juin 2006 pour 300 000 obligations, portant ainsi l'émission à 600 000 obligations.  
Remboursement : en totalité le 29 janvier 2013.

(2) Prix d'émission : emprunt obligataire indexé sur le titre Kering émis le 16 mai 2008 dans le cadre du programme EMTN, représenté par 2 362 907 obligations de 84,64 euros nominal.  
Remboursement : le prix de remboursement indexé sur l'évolution du titre Kering a été de 138,2 millions d'euros à l'échéance du 16 mai 2013.

(3) Prix d'émission : emprunt obligataire, représenté par 550 100 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN, émis le 3 avril 2009 pour 600 000 obligations et abondé le 13 mai 2009 pour 200 000 obligations, portant ainsi l'émission initiale à 800 000 obligations et racheté partiellement le 26 avril 2011 à hauteur de 249 900 obligations.  
Remboursement : en totalité le 3 avril 2014.

(4) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 3 juin 2009, représenté par 150 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.  
Remboursement : en totalité le 3 juin 2014.

(5) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 29 juin 2009, représenté par 3 000 obligations de 50 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.  
Remboursement : en totalité le 29 juin 2017.

(6) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 6 novembre 2009, représenté par 4 000 obligations de 50 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.  
Remboursement : en totalité le 6 novembre 2017.

(7) Prix d'émission : emprunt obligataire représenté par 500 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN émis le 8 avril 2010 et abondé le 26 janvier 2012 pour 250 000 obligations portant ainsi l'émission initiale à 750 000 obligations.  
Remboursement : en totalité le 8 avril 2015.

(8) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 23 avril 2012, représenté par 500 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.  
Remboursement : en totalité le 23 avril 2019.

(9) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 15 juillet 2013, représenté par 5 000 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.  
Remboursement : en totalité le 15 juillet 2020.

(10) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 8 octobre 2013, représenté par 5 000 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.  
Remboursement : en totalité le 8 octobre 2018.

Les emprunts obligataires émis de 2009 à 2013 dans le cadre du programme EMTN sont tous assortis d'une clause de changement de contrôle, qui donne la possibilité aux porteurs obligataires de demander le remboursement au pair si, consécutivement à un changement de contrôle, Kering voyait sa note abaissée en catégorie *Non Investment Grade*.

Les emprunts obligataires émis en 2009 et 2010, y compris la part abondée en janvier 2012 pour l'emprunt obligataire émis en avril 2010, intègrent aussi une clause dite de « *step-up coupon* » en cas de passage de la notation de Kering en catégorie *Non Investment Grade*.

Les montants inscrits au bilan tiennent compte des règles de comptabilisation au coût amorti sur la base du taux d'intérêt effectif et de l'ajustement de juste valeur généré par la relation de couverture documentée dans le cadre de l'application de la norme IAS 39, à l'exception des émissions obligataires de mai 2008 indexées sur l'évolution du titre Kering comptabilisées à la juste valeur par résultat.

Le montant des intérêts courus figure dans la rubrique « *Autres dettes financières* ».

## 28.5. Principaux emprunts bancaires et lignes de crédit confirmées

### 28.5.1. Détail des principaux emprunts bancaires

Le Groupe dispose notamment des emprunts bancaires suivants :

#### *Emprunts à long et moyen terme contractés par Kering*

(en millions d'euros)

Montant nominal	Taux d'intérêt émission	Taux d'intérêt effectif	Date émission	Couverture documentée / non documentée	Échéance	2013	2012
83,0	Variable Euribor 3 mois + 3,09%	-	24/06/2009	Swap taux variable Euribor 3 mois pour la totalité <i>Non documenté en IFRS</i>	24/06/2014	<b>83,0</b>	83,0
69,5	Variable Euribor 3 mois + 3,30%	-	24/06/2009	Swap taux variable Euribor 3 mois pour la totalité <i>Non documenté en IFRS</i>	24/06/2014	<b>69,5</b>	69,5

**Emprunts à long et moyen terme contractés par le Pôle Luxe**

(en millions d'euros)

Montant nominal	Taux d'intérêt émission	Taux d'intérêt effectif	Date émission	Couverture documentée / non documentée	Échéance	2013	2012
36,3 <sup>(1)</sup>	Variable USD Libor + 1,00 %	-	08/08/2003	-	15/08/2013		3,8
35,0 <sup>(2)</sup>	Variable Euribor + 0,70 %	-	29/03/2004	-	30/06/2014	1,4	4,1
38,3 <sup>(3)</sup>	Variable JPY Tibor + 0,65 %	-	15/11/2010	-	15/11/2013		39,6
27,6 <sup>(4)</sup>	Variable JPY Tibor + 0,35 %	-	31/03/2011	-	31/03/2016	13,8	24,6
41,5 <sup>(5)</sup>	Variable JPY Tibor + 0,38 %	-	15/05/2011	-	15/04/2014	32,6	45,8
27,6 <sup>(6)</sup>	Variable JPY Tibor + 0,45 %	-	14/12/2011	-	14/12/2014	27,6	35,2
29,4 <sup>(7)</sup>	Variable JPY Tibor + 0,45 %	-	14/12/2011	-	15/09/2016	17,6	29,9
32,5 <sup>(8)</sup>	Variable JPY Tibor + 0,50 %	-	27/09/2012	-	28/09/2015	21,7	41,4
39,8 <sup>(9)</sup>	Variable JPY Tibor + 0,45 %	-	30/09/2013	-	30/09/2016	38,6	

(1) Emprunt amortissable contracté initialement par Gucci America Inc. pour un montant de 50 millions de dollars américains (36,3 millions d'euros).

(2) Emprunt amortissable à partir de 2006 contracté initialement pour un montant de 35 millions d'euros.

(3) Emprunt amortissable contracté en novembre 2010 pour un montant de 5 540 millions de yens (38,3 millions d'euros).

(4) Emprunt amortissable contracté en mars 2011 pour un montant de 4 000 millions de yens (27,6 millions d'euros) et dont le montant restant dû au 31 décembre 2013 s'élève à 2 000 millions de yens (13,8 millions d'euros).

(5) Emprunt amortissable contracté en mai 2011 pour un montant de 6 000 millions de yens (41,5 millions d'euros) et dont le montant restant dû au 31 décembre 2013 s'élève à 4 720 millions de yens (32,6 millions d'euros).

(6) Emprunt contracté en décembre 2011 pour un montant de 4 000 millions de yens (27,6 millions d'euros).

(7) Emprunt amortissable contracté en décembre 2011 pour un montant de 4 250 millions de yens (29,4 millions d'euros) et dont le montant restant dû au 31 décembre 2013 s'élève à 2 550 millions de yens (17,6 millions d'euros).

(8) Emprunt amortissable contracté en septembre 2012 pour un montant de 4 700 millions de yens (32,5 millions d'euros) et dont le montant restant dû au 31 décembre 2013 s'élève à 3 140 millions de yens (21,7 millions d'euros).

(9) Emprunt amortissable contracté en septembre 2013 pour un montant de 5 756 millions de yens (39,8 millions d'euros) et dont le montant restant dû au 31 décembre 2013 s'élève à 5 586 millions de yens (38,6 millions d'euros).

### 28.5.2. Lignes de crédit confirmées à disposition du Groupe

Le Groupe dispose au 31 décembre 2013 de 4 148,0 millions d'euros de lignes de crédit confirmées contre 4 431,6 millions d'euros au 31 décembre 2012.

### 28.5.3. Répartition des lignes de crédit confirmées

**Kering et Kering Finance SNC** : 3 901,0 millions d'euros répartis par échéance comme suit :

(en millions d'euros)	2013	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	2012
Lignes de crédit confirmées	<b>3 901,0</b>		3 901,0		<b>3 811,0</b>

Les lignes de crédit confirmées intègrent une ligne de crédit syndiqué de 2,5 milliards d'euros mise en place le 14 janvier 2011 à échéance janvier 2016.

Au 31 décembre 2013, cette ligne de crédit syndiqué de janvier 2011 n'est pas mobilisée.

Au 31 décembre 2013, le montant total des lignes de crédit confirmées sur Kering et Kering Finance SNC non utilisées s'élève à 3 901,0 millions d'euros.

**Autres lignes de crédit confirmées** : 247,0 millions d'euros répartis par échéance comme suit :

(en millions d'euros)	2013	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	2012
Redcats					372,7
PUMA <sup>(1)</sup>	247,0	247,0			247,9
	<b>247,0</b>	247,0			<b>620,6</b>

(1) PUMA : dont 22,1 millions d'euros utilisés sous forme d'emprunts bancaires à fin décembre 2013.

Les lignes bancaires confirmées du Groupe contiennent des clauses d'engagement et de défaut habituelles de ce type de contrat : maintien de l'emprunt à son rang (*pari passu*), limitation des sûretés attribuées aux prêteurs (*negative pledge*) et défaut croisé (*cross default*).

Les lignes bancaires confirmées de Kering et Kering Finance SNC intègrent une clause de défaut (remboursement anticipé) en cas de non-respect du covenant financier Endettement Financier Net Consolidé/EBITDA consolidé inférieur ou égal à 3,75. Le calcul de ce ratio est déterminé sur la base de données pro-forma.

Au 31 décembre 2013, Kering et Kering Finance SNC ne mobilisaient aucun tirage sur les 3 901,0 millions d'euros de lignes de crédit confirmées soumises à ce covenant.

Toutes ces clauses sont respectées au 31 décembre 2013 et il n'existe pas de risque de défaut prévisible à cet égard.

Le solde des lignes de crédit confirmées non utilisées au 31 décembre 2013 s'élève à 4 125,9 millions d'euros contre 4 023,6 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Les lignes de crédit confirmées non mobilisées garantissent la liquidité du Groupe et couvrent notamment le programme d'émissions de billets de trésorerie dont l'encours au 31 décembre 2013 s'élève à 358,0 millions d'euros contre 449,0 millions d'euros au 31 décembre 2012.

## note 29 – exposition aux risques de marché, de taux d'intérêt, de change et aux fluctuations de cours de bourse

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour gérer son exposition aux risques de marché.

Au 31 décembre 2013, les instruments dérivés utilisés par le Groupe s'analysent de la façon suivante :

### 29.1. Exposition aux risques de taux d'intérêt

Le groupe Kering utilise pour la gestion du risque de taux d'intérêt de ses actifs et passifs financiers, en particulier de sa dette financière, des instruments dont les encours représentés par leur notionnel sont les suivants :

(en millions d'euros)	2013	N+ 1	N+ 2	N+ 3	N+ 4	N+ 5	Au-delà	2012
Swaps prêteurs « taux fixe »	650,0	550,0	100,0					431,9
Swaps emprunteurs « taux fixe »	14,3						14,3	
Autres instruments de taux d'intérêt <sup>(1)</sup>	252,5	152,5		100,0				152,5
<b>Total</b>	<b>916,8</b>	<b>702,5</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>			<b>14,3</b>	<b>584,4</b>

(1) Dont opérations de swaps de taux variable/variable.

Dans le cadre de l'application de la politique de couverture du risque de taux, ces instruments ont principalement pour objet de :

- rendre variable le taux des emprunts obligataires émis à taux fixe : dans ce cadre, le Groupe a conclu des opérations de swaps prêteurs du taux fixe pour 150 millions d'euros pour couvrir les émissions obligataires de Kering ;

- rendre variable le taux fixe des titres de créances négociables et le taux fixe d'emprunts et de tirages de lignes de crédit : dans ce cadre, le Groupe a conclu des opérations de swaps prêteurs du taux fixe pour 600 millions d'euros.

Dans le cadre de l'application de la norme IAS 39, ces instruments financiers ont été analysés au regard des critères d'éligibilité à la comptabilité de couverture.

Au 31 décembre 2013, la répartition des instruments financiers en couvertures documentées ou non documentées s'établissait comme suit :

(en millions d'euros)	2013	Couvertures de juste valeur	Couvertures de flux de trésorerie	Couvertures non documentées
Swaps prêteurs « taux fixe »	650,0	150,0		500,0
Swaps emprunteurs « taux fixe »	14,3		14,3	
Autres instruments de taux d'intérêt	252,5			252,5
<b>Total</b>	<b>916,8</b>	<b>150,0</b>	<b>14,3</b>	<b>752,5</b>

Ces instruments dérivés de taux sont comptabilisés au bilan en valeur de marché à la date de clôture.

La comptabilisation des variations de juste valeur dépend de l'intention d'utilisation de l'instrument dérivé et du classement comptable qui en découle.

Pour les instruments dérivés de taux désignés comme instruments de couverture de juste valeur, la variation est reconnue dans le résultat de la période au même titre que la réévaluation symétrique sur les dettes couvertes en totalité ou en proportion. La part inefficace impacte le résultat financier de l'exercice.

Au 31 décembre 2013, les couvertures de juste valeur portaient sur les émissions obligataires du Groupe émises à taux fixe en juin 2009 couvertes par des swaps de taux d'intérêt pour 150 millions d'euros de nominal.

Pour les instruments dérivés de taux désignés comme instruments de couverture de flux de trésorerie, la part efficace de la variation de juste valeur de l'instrument dérivé est reconnue initialement dans les autres éléments du résultat global et est affectée en résultat lorsque la position couverte impacte ce dernier. La part inefficace impacte le résultat financier de l'exercice.

Pour les instruments dérivés non documentés, la variation de juste valeur de l'instrument dérivé est directement reconnue en résultat et impacte le résultat financier de l'exercice.

Au 31 décembre 2013, ces instruments dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture selon les critères établis par la norme IAS 39 étaient principalement constitués de swaps de taux destinés à couvrir les financements récurrents émis à taux fixe.

**Avant gestion**, l'exposition aux risques de taux d'intérêt du Groupe peut être présentée comme suit en distinguant :

- les actifs et passifs financiers à taux fixe, exposés à un risque de prix avant gestion :

(en millions d'euros)	2013	Échéancier pour 2013			2012
		Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	
<b>Actifs financiers à taux fixe</b>	<b>79,0</b>	<b>67,4</b>	<b>10,8</b>	<b>0,8</b>	<b>252,3</b>
Emprunts obligataires	3 290,5	700,9	1 596,6	993,0	3 048,3
Billets de trésorerie	358,0	358,0			312,0
Autres dettes financières	4,4	0,6	2,4	1,4	8,1
<b>Passifs financiers à taux fixe</b>	<b>3 652,9</b>	<b>1 059,5</b>	<b>1 599,0</b>	<b>994,4</b>	<b>3 368,4</b>

- les actifs et passifs financiers à taux variable, exposés à un risque de cash flow avant gestion :

(en millions d'euros)	2013	Échéancier pour 2013			2012
		Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	
<b>Actifs financiers à taux variable</b>	<b>1 397,2</b>	<b>1 381,3</b>	<b>15,9</b>		<b>1 924,5</b>
Emprunts obligataires					
Billets de trésorerie					137,0
Autres dettes financières	1 268,3	729,3	140,9	398,1	1 348,4
<b>Passifs financiers à taux variable</b>	<b>1 268,3</b>	<b>729,3</b>	<b>140,9</b>	<b>398,1</b>	<b>1 485,4</b>

**Après gestion** et prise en compte des opérations de couverture, l'exposition aux risques de taux d'intérêt du Groupe peut être présentée comme suit en distinguant :

- les actifs et passifs financiers à taux fixe, exposés à un risque de prix après gestion :

(en millions d'euros)	2013	Échéancier pour 2013			2012
		Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	
<b>Actifs financiers à taux fixe</b>	<b>79,0</b>	<b>67,4</b>	<b>10,8</b>	<b>0,8</b>	<b>252,3</b>
Emprunts obligataires	2 897,4	507,8	1 396,6	993,0	2 894,5
Billets de trésorerie					30,1
Autres dettes financières	18,7	1,8	7,6	9,3	8,1
<b>Passifs financiers à taux fixe</b>	<b>2 916,1</b>	<b>509,6</b>	<b>1 404,2</b>	<b>1 002,3</b>	<b>2 932,7</b>

- les actifs et passifs financiers à taux variable, exposés à un risque de cash flow après gestion :

(en millions d'euros)	2013	Échéancier pour 2013			2012
		Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	
<b>Actifs financiers à taux variable</b>	<b>1 397,2</b>	<b>1 381,3</b>	<b>15,9</b>		<b>1 924,5</b>
Emprunts obligataires	393,1	193,1	200,0		153,7
Billets de trésorerie	358,0	358,0			419,0
Autres dettes financières	1 254,0	728,1	135,7	390,2	1 348,4
<b>Passifs financiers à taux variable</b>	<b>2 005,1</b>	<b>1 279,2</b>	<b>335,7</b>	<b>390,2</b>	<b>1 921,1</b>

Les actifs et passifs financiers sont constitués des éléments du bilan qui portent intérêt.

La répartition de la dette brute par type de taux avant et après prise en compte des opérations de couverture est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	Avant couverture		Après couverture	
		Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
<b>Dettes brutes</b>	<b>4 921,2</b>	<b>3 652,9</b>	<b>1 268,3</b>	<b>2 916,1</b>	<b>2 005,1</b>
%		74,2 %	25,8 %	59,3 %	40,7 %

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	Avant couverture		Après couverture	
		Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
<b>Dettes brutes</b>	<b>4 853,8</b>	<b>3 368,4</b>	<b>1 485,4</b>	<b>2 932,7</b>	<b>1 921,1</b>
%		69,4 %	30,6 %	60,4 %	39,6 %

### Analyse de sensibilité au risque de taux d'intérêt

Sur la base de cette répartition taux fixe/taux variable après prise en compte des instruments dérivés, une variation instantanée de 50 points de base des taux d'intérêt aurait un impact en année pleine de 4,9 millions d'euros sur le résultat consolidé avant impôt du Groupe. Au 31 décembre 2012, cet effet avait été estimé à 2,7 millions d'euros pour une variation instantanée de 50 points de base des taux d'intérêt (hypothèse conforme aux niveaux relatifs de taux constatés en date d'arrêté).

Sur la base des données de marché en date de clôture et du niveau particulièrement bas des taux d'intérêt de référence du Groupe, l'impact des instruments dérivés de taux et des passifs financiers évalués à la juste valeur par résultat a été établi sur la base d'une variation instantanée de +/- 50 points de base de la courbe des taux d'intérêts euros au 31 décembre 2013.

<i>(en millions d'euros)</i>	Impact Réserve	Impact Résultat
<b>Au 31 décembre 2013</b>		
Variation de + 50 points de base		1,6
Variation de - 50 points de base		(2,0)
<b>Au 31 décembre 2012</b>		
Variation de + 50 points de base		0,4
Variation de - 50 points de base		(0,5)

Toutes les autres variables de marché sont réputées constantes dans la détermination de la sensibilité.

L'impact de la variation des capitaux propres est généré par les instruments de taux éligibles à la comptabilité de couverture de flux de trésorerie. Il est non significatif au 31 décembre 2013.

L'impact de la variation en résultat financier est généré par les instruments de taux non éligibles à la comptabilité de couverture et par les passifs financiers évalués à la juste valeur par résultat.

Ces montants sont présentés hors effet impôts.

## 29.2. Exposition aux risques de change

Le groupe Kering utilise pour la gestion du risque de change des instruments dont les encours représentés par leur notionnel sont les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2012
Changes à terme et swaps de change	(2 028,2)	(1 565,8)
Options de change - tunnels export	(214,2)	(244,0)
Options de change - achats	98,9	130,3
Options de change - ventes	(61,7)	(71,4)
<b>Total</b>	<b>(2 205,2)</b>	<b>(1 750,9)</b>

Le Groupe utilise essentiellement des contrats de change à terme et/ou swaps de change pour couvrir les risques commerciaux export et import et pour couvrir les risques financiers nés en particulier des opérations de refinancement intragroupe en devises.

Le Groupe peut être, par ailleurs, amené à mettre en place des stratégies optionnelles simples (achat d'options ou tunnels) pour couvrir des expositions futures.

Dans le cadre de l'application de la norme IAS 39, ces instruments dérivés ont été analysés au regard des critères d'éligibilité à la comptabilité de couverture. Le Groupe ne détient pas de dérivés éligibles à la comptabilisation de couverture d'investissement net.

Au 31 décembre 2013, la répartition des instruments dérivés en couvertures documentées ou non documentées s'établissait comme suit :

(en millions d'euros)	2013	Euro	Dollar américain	Yen
<b>Couvertures de flux de trésorerie</b>				
Achats à terme & swaps achat à terme	787,8	0,1	778,7	
Ventes à terme & swaps vente à terme	(1 597,0)		(692,5)	
Options de change - achats de tunnels export	(214,2)			(214,2)
<b>Couvertures de juste valeur</b>				
Achats à terme & swaps achat à terme	232,8	4,2	90,7	33,4
Ventes à terme & swaps vente à terme	(763,0)	(23,1)	(144,7)	(55,8)
<b>Non documentées</b>				
Achats à terme & swaps achat à terme	304,8	17,5	129,1	21,1
Ventes à terme & swaps vente à terme	(993,6)	(17,3)	(777,2)	(95,2)
Options de change - achats	98,9	6,6	81,9	
Options de change - ventes	(61,7)	(6,6)	(25,9)	
<b>Maturité</b>				
<b>Inférieures à un an</b>				
Achats à terme & swaps achat à terme	1 267,5	21,8	940,6	54,5
Ventes à terme & swaps vente à terme	(3 332,2)	(40,4)	(1 614,4)	(151,0)
Options de change - achats de tunnels export	(206,3)			(206,3)
Options de change - achats	98,9	6,6	81,9	
Options de change - ventes	(61,7)	(6,6)	(25,9)	
<b>Supérieures à un an</b>				
Achats à terme & swaps achat à terme	57,9		57,9	
Ventes à terme & swaps vente à terme	(21,4)			
Options de change - achats de tunnels export	(7,9)			(7,9)
Options de change - achats				
Options de change - ventes				

Ces instruments dérivés de change sont comptabilisés au bilan en valeur de marché à la date de clôture.

Les dérivés éligibles à la couverture de flux de trésorerie couvrent les flux futurs hautement probables (non encore comptabilisés) matérialisés sous la forme d'un budget pour la période budgétaire en cours (saison ou catalogue, trimestre, semestre...) ou des flux futurs certains non encore comptabilisés (commandes fermes).

Au 31 décembre 2013, les dérivés de change éligibles à la couverture de flux de trésorerie ont essentiellement une maturité résiduelle de moins d'un an et couvrent des flux de trésorerie devant être réalisés et comptabilisés sur l'exercice à venir.

Les dérivés éligibles à la couverture de juste valeur couvrent des éléments comptabilisés au bilan du Groupe à la date de clôture ou des flux futurs certains non encore comptabilisés (commandes fermes). Ces couvertures s'appliquent majoritairement aux marques du Luxe pour les couvertures d'éléments inscrits au bilan.

Certains dérivés de change traités en gestion à des fins de couverture ne sont pas documentés dans le cadre de la comptabilité de couverture au regard de la norme IAS 39 et sont donc comptabilisés comme des instruments dérivés dont la variation de juste valeur impacte le résultat financier.

Ces dérivés couvrent principalement des éléments du bilan ou des flux futurs n'ayant pu remplir les critères liés au caractère hautement probable au regard de la norme IAS 39.

	Livre sterling	Franc suisse	Couronne suédoise	Dollar Hong Kong	Yuan chinois	Won coréen	Autres	2012
	0,4 (138,0)	1,5 (22,2)	3,4 (19,9)	3,7 (254,8)	(265,9)	(105,1)	(98,6)	<b>962,3</b> <b>(1 583,3)</b> <b>(244,0)</b>
	14,1 (103,3)	22,0 (84,3)	0,3 (1,4)	25,3 (77,9)	7,1 (146,3)	14,4 (28,2)	21,3 (98,0)	<b>268,0</b> <b>(834,2)</b>
	45,8 (8,2)	56,3 (43,0)	1,3 (19,0)	3,5 (3,5)			30,2 (30,2)	<b>330,2</b> <b>(708,8)</b>
	1,6 (11,1)	2,4 (7,7)	1,1 (5,1)				5,3 (5,3)	<b>130,3</b> <b>(71,4)</b>
	60,3 (247,3)	79,8 (147,9)	5,0 (38,9)	32,5 (336,2)	7,1 (402,6)	14,4 (129,2)	51,5 (224,3)	<b>1 535,4</b> <b>(3 095,4)</b> <b>(228,2)</b>
	1,6 (11,1)	2,4 (7,7)	1,1 (5,1)				5,3 (5,3)	<b>130,3</b> <b>(71,4)</b>
	(2,2)	(1,6)	(1,4)		(9,6)	(4,1)	(2,5)	<b>25,1</b> <b>(30,9)</b> <b>(15,8)</b>

L'exposition du risque de change du bilan s'analyse de la façon suivante au 31 décembre 2013 :

(en millions d'euros)	2013	Euro	Dollar américain	Yen
Actifs monétaires	<b>2 364,2</b>	23,9	1 026,9	220,7
Passifs monétaires	<b>1 092,1</b>	25,9	290,5	341,0
Exposition brute au bilan	1 272,1	(2,0)	736,4	(120,3)
Exposition brute prévisionnelle	1 051,6		(55,4)	214,2
<b>Exposition brute avant gestion</b>	<b>2 323,7</b>	<b>(2,0)</b>	<b>681,0</b>	<b>93,9</b>
Instruments de couverture	(2 200,0)	(18,8)	(559,8)	(310,7)
<b>Exposition brute après gestion</b>	<b>123,7</b>	<b>(20,8)</b>	<b>121,2</b>	<b>(216,8)</b>

Les actifs monétaires sont constitués des créances et prêts ainsi que des soldes bancaires, des placements et équivalents de trésorerie dont la date d'échéance est inférieure à trois mois en date d'acquisition.

Les passifs monétaires sont constitués des dettes financières ainsi que des dettes d'exploitation et dettes diverses.

Ces éléments monétaires sont majoritairement libellés dans les devises fonctionnelles dans lesquelles les filiales opèrent ou convertis dans la devise fonctionnelle du Groupe au travers d'instruments dérivés de change dans le respect des procédures en vigueur.

### Analyse de sensibilité au risque de change

Cette analyse exclut les impacts liés à la conversion des états financiers de chaque entité du Groupe dans sa monnaie de présentation (euro) ainsi que la valorisation de la position de change bilancielle considérée comme non significative en date d'arrêté.

Sur la base des données de marché en date de clôture, l'impact des instruments dérivés de change en cas d'une variation instantanée de 10 % des cours de change de l'Euro par rapport aux principales devises d'exposition les plus significatives en termes d'activité commerciale pour le Groupe (le dollar américain, le yen et le yuan chinois) s'établit comme suit :

Au 31 décembre 2013 (en millions d'euros)	Impact réserve		Impact résultat	
	Variation de + 10 %	Variation de - 10 %	Variation de + 10 %	Variation de - 10 %
Dollar américain	(7,4)	12,3		2,7
Yen	9,5	(8,7)	(0,1)	(0,1)
Yuan chinois	24,2	(29,5)	(0,3)	0,3

Au 31 décembre 2012 (en millions d'euros)	Impact réserve		Impact résultat	
	Variation de + 10 %	Variation de - 10 %	Variation de + 10 %	Variation de - 10 %
Dollar américain	(33,6)	41,0	(1,7)	8,4
Yen	22,2	(26,6)	(0,2)	(0,1)
Yuan chinois	22,4	(27,4)	(0,4)	0,4

Toutes les autres variables de marché sont réputées constantes dans la détermination de la sensibilité.

L'impact de la variation des capitaux propres est généré par les instruments de change éligibles à la comptabilité de couverture de flux de trésorerie.

L'impact de la variation en résultat financier est généré par les instruments de change non éligibles à la comptabilité de couverture et par la variation de la part inefficace des couvertures de flux de trésorerie.

Ces montants sont présentés hors effet impôts.

### 29.3. Exposition aux risques de fluctuation des cours de bourse

Dans le cadre de ses opérations courantes, le Groupe intervient sur les actions liées aux participations consolidées et les actions émises par Kering.

Les actions détenues au titre de participations non consolidées représentent une faible exposition pour le Groupe et ne font pas l'objet de couverture.

Au 31 décembre 2013, aucune opération de couverture relative au risque actions n'était reconnue comme instrument dérivé au regard de l'application de la norme IAS 39.

Livre sterling	Franc suisse	Couronne suédoise	Dollar Hong Kong	Yuan chinois	Won coréen	Autres	2012
128,0	142,5	35,3	99,4	191,8	37,7	458,0	<b>2 340,6</b>
42,0	230,4	3,0	15,1	89,4	1,4	53,4	<b>1 225,2</b>
86,0	(87,9)	32,3	84,3	102,4	36,3	404,6	1 115,4
137,9	20,0	15,6	251,1	265,9	105,1	97,2	831,5
<b>223,9</b>	<b>(67,9)</b>	<b>47,9</b>	<b>335,4</b>	<b>368,3</b>	<b>141,4</b>	<b>501,8</b>	<b>1 946,9</b>
(198,7)	(83,2)	(25,8)	(303,7)	(405,1)	(118,9)	(175,3)	(1 835,3)
<b>25,2</b>	<b>(151,1)</b>	<b>22,1</b>	<b>31,7</b>	<b>(36,8)</b>	<b>22,5</b>	<b>326,5</b>	<b>111,6</b>

## 29.4. Autres risques de marché – Risques de crédit

Les transactions du Groupe sur les produits dérivés ont pour seul objet de réduire son exposition globale aux risques de change, de taux d'intérêt et de fluctuations des cours de bourse naissant de ses activités normales; elles sont limitées aux marchés organisés ou à des opérations de gré à gré avec des opérateurs de premier plan.

Les emprunts obligataires émis dans le cadre du programme EMTN en 2009 et en 2010, y compris pour la part de l'émission obligataire émise en avril 2010 et abondée en janvier 2012, intègrent une clause dite de «*step-up coupon*» en cas de passage de la notation de Kering en catégorie *Non Investment Grade* qui aurait pour conséquence d'augmenter le taux du coupon de 1,25 % de chaque émission et pourrait conduire à augmenter la charge financière de 22,5 millions d'euros en année pleine.

Compte tenu du grand nombre de clients répartis dans plusieurs types d'activités, il n'y a pas de concentration du risque de crédit sur les créances détenues par le Groupe. De façon générale, le Groupe considère qu'il n'est pas exposé à un risque de crédit particulier sur ces actifs financiers.

## 29.5. Instruments dérivés en valeur de marché

Au 31 décembre 2013, conformément à la norme IAS 39, la valeur de marché des instruments financiers dérivés figure au bilan à l'actif dans les rubriques «*Actifs financiers non courants*» et «*Autres actifs financiers courants*» et au passif dans les rubriques «*Autres passifs financiers non courants*» et «*Autres passifs financiers courants*».

La juste valeur des dérivés couvrant le risque de taux d'intérêt est inscrite en non courant ou en courant en fonction du sous-jacent de dette auquel ils sont affectés.

La juste valeur des dérivés de change est enregistrée en autres actifs financiers ou passifs financiers courants.

(en millions d'euros)	2013	Risque de taux d'intérêt	Risque de change	Autres risques de marché	2012
<b>Dérivés actif</b>	<b>101,5</b>	<b>8,5</b>	<b>93,0</b>		<b>89,6</b>
<b>Non Courant</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>			<b>12,4</b>
Dérivés actif - à la juste valeur par le résultat	0,4	0,4			1,1
Dérivés actif - couverture de flux de trésorerie					
Dérivés actif - couverture de juste valeur					11,3
<b>Courant</b>	<b>101,1</b>	<b>8,1</b>	<b>93,0</b>		<b>77,2</b>
Dérivés actif - à la juste valeur par le résultat	14,7	0,4	14,3		5,5
Dérivés actif - couverture de flux de trésorerie	78,6		78,6		66,2
Dérivés actif - couverture de juste valeur	7,8	7,7	0,1		5,5
<b>Dérivés passif</b>	<b>26,3</b>	<b>0,7</b>	<b>25,6</b>		<b>18,7</b>
<b>Non Courant</b>	<b>0,7</b>	<b>0,7</b>			
Dérivés passif - à la juste valeur par le résultat					
Dérivés passif - couverture de flux de trésorerie	0,7	0,7			
Dérivés passif - couverture de juste valeur					
<b>Courant</b>	<b>25,6</b>		<b>25,6</b>		<b>18,7</b>
Dérivés passif - à la juste valeur par le résultat	5,3		5,3		2,4
Dérivés passif - couverture de flux de trésorerie	19,9		19,9		16,3
Dérivés passif - couverture de juste valeur	0,4		0,4		
<b>TOTAL</b>	<b>75,2</b>	<b>7,8</b>	<b>67,4</b>		<b>70,9</b>

Les dérivés éligibles à la comptabilité de couverture de juste valeur couvrant principalement la dette émise sous forme d'emprunts obligataires figurent à l'actif du bilan pour 7,7 millions d'euros au 31 décembre 2013 et pour 11,3 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Les dérivés de couvertures de flux de trésorerie futurs sont comptabilisés pour leur part efficace en contrepartie des capitaux propres.

La variation de réserve de couverture de flux de trésorerie sur l'exercice 2013 est présentée dans la note 14.

L'évaluation des dérivés au 31 décembre 2013 a été effectuée en prenant en compte l'ajustement de crédit de valeur (CVA) et l'ajustement de débit de valeur (DVA) conformément à la norme IFRS 13. La probabilité de défaut retenue est déduite des données de marchés lorsqu'elles sont disponibles pour la contrepartie. L'impact est non matériel pour le Groupe en date d'arrêté et est enregistré en résultat financier.

## 29.6. Risque de liquidité

La gestion du risque de liquidité du Groupe et de chacune de ses filiales est étroitement et périodiquement appréciée par Kering à l'aide des procédures de *reporting* financier du Groupe.

Afin de garantir la liquidité, le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées pour un montant total de 4 148,0 millions d'euros dont le montant non utilisé s'élève à 4 125,9 millions

d'euros et d'une trésorerie disponible de 1 419,2 millions au 31 décembre 2013.

L'analyse suivante porte sur les engagements contractuels des dettes financières et dettes fournisseurs et inclut notamment les intérêts à payer et exclut les impacts d'accords de *netting*. Elle inclut également les engagements du Groupe liés aux instruments dérivés inscrits à l'actif et au passif du bilan.

Ces flux de trésorerie provisionnels liés aux intérêts à payer sont inclus dans la rubrique « autres dettes financières ». Ils sont calculés jusqu'à l'échéance contractuelle des dettes auxquelles ils se rattachent. Les intérêts futurs à taux variables sont figés sur la base du dernier coupon fixé pour la période en cours et sur la base des *fixings* applicables en date d'arrêté pour les flux liés aux échéances ultérieures.

Les flux futurs de trésorerie présentés n'ont pas fait l'objet d'actualisation.

Il n'est pas prévu sur la base des données en date de clôture que les flux de trésorerie indiqués se produisent de façon anticipée et pour des montants sensiblement différents de ceux indiqués dans l'échéancier.

Cette analyse exclut les actifs financiers non dérivés du bilan et notamment les postes de trésorerie et équivalents de trésorerie et de créances clients qui s'élèvent respectivement à 1 419,2 millions d'euros et 949,9 millions d'euros au 31 décembre 2013.

(en millions d'euros)

	2013		À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
	Valeur comptable	Flux de trésorerie			
<b>Instruments financiers non dérivés</b>					
Emprunts obligataires	3 290,5	(3 300,1)	(700,1)	(1 600,0)	(1 000,0)
Billets de trésorerie	358,0	(358,0)	(358,0)		
Autres dettes financières	1 272,7	(1 656,5)	(803,9)	(412,9)	(439,7)
Dettes fournisseurs	766,1	(766,1)	(766,1)		
Autres instruments financiers non dérivés associés à des actifs détenus en vue de la vente ou de la distribution	259,1	(259,1)	(252,1)	(7,0)	
<b>Instruments financiers dérivés</b>					
<b>Instruments de couverture de taux (7,8)</b>					
Swaps de taux d'intérêts		8,2	8,4	0,2	(0,4)
Autres instruments de taux					
<b>Instruments de couverture de change (67,4)</b>					
Changes à terme & swaps de change					
Flux out		(4 056,7)	(3 991,7)	(65,0)	
Flux in		4 085,3	4 020,8	64,5	
Autres instruments de change					
Flux out		(235,7)	(227,8)	(7,9)	
Flux in		262,7	254,1	8,6	
<b>Total</b>	<b>5 871,2</b>	<b>(6 276,0)</b>	<b>(2 816,4)</b>	<b>(2 019,5)</b>	<b>(1 440,1)</b>

(en millions d'euros)

	2012		À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
	Valeur comptable	Flux de trésorerie			
<b>Instruments financiers non dérivés</b>					
Emprunts obligataires	3 048,3	(3 038,3)	(738,2)	(1 800,1)	(500,0)
Billets de trésorerie	449,0	(449,0)	(449,0)		
Autres dettes financières	1 356,5	(1 753,2)	(730,3)	(697,3)	(325,6)
Dettes fournisseurs	684,5	(684,5)	(684,5)		
Autres instruments financiers non dérivés associés à des actifs détenus en vue de la vente ou de la distribution	1 484,8	(1 493,7)	(1 393,6)	(100,1)	
<b>Instruments financiers dérivés</b>					
<b>Instruments de couverture de taux (12,4)</b>					
Swaps de taux d'intérêts		12,6	4,5	8,1	
Autres instruments de taux					
<b>Instruments de couverture de change (58,5)</b>					
Changes à terme & swaps de change					
Flux out		(3 990,2)	(3 953,4)	(36,8)	
Flux in		4 004,5	3 968,8	35,7	
Autres instruments de change					
Flux out		(320,1)	(304,3)	(15,8)	
Flux in		349,2	331,6	17,6	
<b>Total</b>	<b>6 952,2</b>	<b>(7 362,7)</b>	<b>(3 948,4)</b>	<b>(2 588,7)</b>	<b>(825,6)</b>

## *note 30 – classification comptable et valeur de marché des instruments financiers*

Les principes de mesure des instruments financiers et leur valeur de marché au 31 décembre 2013 s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)

	2013		Ventilation par classification comptable					
	Valeur comptable	Valeur de marché	Juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Coût amorti	Instruments dérivés avec comptabilité de couverture	Instruments dérivés sans comptabilité de couverture
<b>Actif non courant</b>								
Actifs financiers non courants	316,8	316,8		149,4	167,0			0,4
<b>Actif courant</b>								
Créances clients	949,9	949,9				949,9		
Autres actifs financiers courants	107,7	107,7			6,6		86,4	14,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 419,2	1 419,2	257,6			1 161,6		
<b>Passif non courant</b>								
Emprunts et dettes financières à long terme	3 132,4	3 260,6				3 132,4		
Autres passifs financiers non courants	0,7	0,7					0,7	
<b>Passif courant</b>								
Emprunts et dettes financières à court terme	1 788,8	1 802,7				1 788,8		
Autres passifs financiers courants	213,2	213,2				187,6	20,3	5,3
Dettes fournisseurs	766,1	766,1				766,1		

(en millions d'euros)

	2012		Ventilation par classification comptable					
	Valeur comptable	Valeur de marché	Juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Coût amorti	Instruments dérivés avec comptabilité de couverture	Instruments dérivés sans comptabilité de couverture
<b>Actif non courant</b>								
Actifs financiers non courants	273,7	273,7		64,2	197,1		11,3	1,1
<b>Actif courant</b>								
Créances clients	985,3	985,3				985,3		
Autres actifs financiers courants	87,0	87,0			9,8		71,7	5,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 081,0	2 081,0	848,5			1 232,5		
<b>Passif non courant</b>								
Emprunts et dettes financières à long terme	2 988,9	3 225,2				2 988,9		
<b>Passif courant</b>								
Emprunts et dettes financières à court terme	1 595,1	1 596,7	149,7			1 445,4		
Autres passifs financiers courants	207,9	207,9				189,2	16,3	2,4
Dettes fournisseurs	684,5	684,5				684,5		

Au 31 décembre 2013, les méthodes de valorisation retenues pour les instruments financiers sont les suivantes :

- Les instruments financiers autres que les dérivés inscrits à l'actif du bilan :

Les valeurs comptables retenues sont des estimations raisonnables de leur valeur de marché à l'exception des valeurs mobilières de placement et des titres de participation non consolidés dont la valeur de marché a été déterminée sur la base du dernier cours de bourse connu au 31 décembre 2013 pour les titres cotés.

- Les instruments financiers autres que les dérivés inscrits au passif du bilan :

La valeur de marché a été déterminée pour les emprunts obligataires cotés sur la base du dernier cours de bourse en date de clôture.

Pour les autres emprunts, elle a été déterminée sur la base d'autres méthodes de valorisation telles que la valeur actualisée des flux de trésorerie en tenant compte du risque de crédit du Groupe et des conditions de taux d'intérêt en date de clôture. Pour les emprunts obligataires indexés, outre les paramètres précédemment cités, la valorisation prend en compte le cours de l'action Kering et des hypothèses de volatilités.

- Les instruments financiers dérivés :

La valeur de marché a été fournie par les établissements financiers contreparties aux transactions ou calculée à l'aide de méthodes standards de valorisation intégrant les conditions de marché en date de clôture.

Le Groupe distingue trois catégories d'instruments financiers à partir des deux modes de valorisation utilisés (prix cotés et techniques de valorisation) et s'appuie sur cette classification, en conformité avec les normes comptables internationales, pour exposer les caractéristiques des instruments financiers comptabilisés au bilan à la juste valeur par résultat en date d'arrêté :

**Catégorie de niveau 1 :** instruments financiers faisant l'objet de cotations sur un marché actif;

**Catégorie de niveau 2 :** instruments financiers dont l'évaluation à la juste valeur fait appel à des techniques de valorisation reposant sur des paramètres de marché observables;

**Catégorie de niveau 3 :** instruments financiers dont l'évaluation à la juste valeur fait appel à des techniques de valorisation reposant sur des paramètres non observables (paramètres dont la valeur résulte d'hypothèses ne reposant pas sur des prix de transactions observables sur les marchés sur le même instrument ou sur des données de marché observables disponibles en date de clôture) ou qui ne le sont que partiellement.

La hiérarchie de juste valeur par classe d'instruments financiers s'établit comme suit au 31 décembre 2013 :

(en millions d'euros)

	Hiérarchie des justes valeurs			2013
	Prix de marché = Catégorie de de niveau 1	Modèles avec paramètres observables = Catégorie de niveau 2	Modèles avec paramètres non observables = Catégorie de niveau 3	
<b>Actif non courant</b>				
Actifs financiers non courants	74,7	0,4	241,7	316,8
<b>Actif courant</b>				
Créances clients			949,9	949,9
Autres actifs financiers courants		101,1	6,6	107,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	205,8	51,8	1 161,6	1 419,2
<b>Passif non courant</b>				
Emprunts et dettes financières à long terme			3 132,4	3 132,4
Autres passifs financiers non courants		0,7		0,7
<b>Passif courant</b>				
Emprunts et dettes financières à court terme			1 788,8	1 788,8
Autres passifs financiers courants		25,6	187,6	213,2
Dettes fournisseurs			766,1	766,1

(en millions d'euros)

	Hiérarchie des justes valeurs			2012
	Prix de marché = Catégorie de de niveau 1	Modèles avec paramètres observables = Catégorie de niveau 2	Modèles avec paramètres non observables = Catégorie de niveau 3	
<b>Actif non courant</b>				
Actifs financiers non courants	10,3	12,4	251,0	273,7
<b>Actif courant</b>				
Créances clients			985,3	985,3
Autres actifs financiers courants		77,2	9,8	87,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	619,4	229,1	1 232,5	2 081,0
<b>Passif non courant</b>				
Emprunts et dettes financières à long terme			2 988,9	2 988,9
<b>Passif courant</b>				
Emprunts et dettes financières à court terme		149,7	1 445,4	1 595,1
Autres passifs financiers courants		18,7	189,2	207,9
Dettes fournisseurs			684,5	684,5

## note 31 – endettement financier net

L'endettement financier net du Groupe s'établit comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2012
Dettes financières brutes hors financement des concours à la clientèle	4 869,8	4 584,0
Instruments dérivés de couverture de juste valeur (taux d'intérêt)	(7,7)	(11,3)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 419,2)	(2 081,0)
<b>Endettement financier net</b>	<b>3 442,9</b>	<b>2 491,7</b>

## note 32 – tableau des flux de trésorerie

La trésorerie nette des découverts bancaires s'élève au 31 décembre 2013 à 1 237,6 millions d'euros et correspond au montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie présenté dans le tableau des flux de trésorerie.

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2012
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie du bilan</b>	<b>1 419,2</b>	<b>2 081,0</b>
Découverts bancaires	(181,6)	(105,9)
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie du tableau des flux de trésorerie</b>	<b>1 237,6</b>	<b>1 975,1</b>

### 32.1. Capacité d'autofinancement

La formation de la capacité d'autofinancement est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2012
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>861,5</b>	<b>1 357,9</b>
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	295,8	275,1
Charges calculées liées aux stock-options et assimilés	(4,8)	7,5
Pertes de valeur sur actif opérationnel non courant	361,2	53,6
Résultat sur cession d'actifs, net d'impôt exigible	1,2	(233,4)
Produits/(charges) liés aux variations de juste valeur	8,0	(51,2)
Impôt différé	(89,3)	(68,6)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	(1,6)	(36,9)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	-	22,6
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie	115,2	150,0
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>1 547,2</b>	<b>1 476,6</b>

### 32.2. Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles

Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles s'élèvent à 677,7 millions d'euros sur l'exercice 2013 (441,9 millions d'euros sur 2012) (partie 1.5. du rapport d'activité).

### 32.3. Acquisitions et cessions de filiales

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2012
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	(345,0)	(219,3)
Cessions de filiales et entreprises associées nettes de la trésorerie cédée	24,7	916,5
<b>Total</b>	<b>(320,3)</b>	<b>697,2</b>

Sur l'exercice 2013, les acquisitions de filiales concernent principalement les acquisitions du groupe Pomellato, Christopher Kane, Qeelin, France Croco et Tannerie de Périers (Note 3.2.3.).

Sur l'exercice 2012, les acquisitions de filiales concernaient principalement l'acquisition de Brioni. Les cessions de filiales étaient constituées de la cession de la participation résiduelle dans Cfao durant le second semestre 2012.

Pour les activités cédées ayant fait l'objet d'un retraitement selon la norme IFRS 5, les impacts de la trésorerie cédée sont présentés sur la ligne « Flux nets liés aux activités abandonnées ».

### 32.4. Augmentation/Diminution de capital et autres opérations avec les actionnaires

Sur l'exercice 2013, les opérations avec les actionnaires concernent principalement l'acquisition, par Kering et PUMA, de titres PUMA portant ainsi la participation du Groupe à 85,81% au 31 décembre 2013.

### 32.5. Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle

Sur l'exercice 2013, l'incidence des acquisitions ou cessions d'actions autocontrôle correspond (Note 24.1) :

- à l'acquisition de 1 585 556 titres et la cession de 1 585 556 titres Kering auto-détenus dans le cadre du contrat de liquidité à hauteur d'un montant net de -0,2 million d'euros;
- à la cession de 103 037 titres pour un montant de 12,0 millions d'euros suite à l'exercice d'options d'achat dans le cadre des plans de 2006 et 2007;

- à l'acquisition de 130 000 titres dans le cadre des souscriptions futures des plans d'options d'achat de 2006 et 2007 à hauteur de -21,7 millions d'euros;
- à l'acquisition de 106 000 titres dans le cadre des attributions des plans d'actions gratuites de 2009 et 2011 à hauteur de -18,9 millions d'euros;
- à l'acquisition de 720 000 titres dans le cadre d'une opération de croissance externe à hauteur de -120,9 millions d'euros;
- à la remise de 714 514 titres dans le cadre d'une opération de croissance externe à hauteur de 110,7 millions d'euros.

Sur l'exercice 2012, l'incidence des acquisitions ou cessions d'actions autocontrôle correspond :

- à l'acquisition de 1 027 556 titres et la cession de 1 027 556 titres Kering auto-détenus dans le cadre du contrat de liquidité à hauteur d'un montant net de 0,4 million d'euros;
- à la cession de 79 376 titres pour un montant de 9,0 millions d'euros suite à l'exercice d'options d'achat dans le cadre des plans de 2006 et 2007;
- à l'acquisition de 75 000 titres dans le cadre des souscriptions futures des plans d'options d'achat de 2006 et 2007 à hauteur de -9,9 millions d'euros;
- à l'annulation des 1 030 967 titres Kering sans incidence sur la trésorerie;
- à l'acquisition de 115 000 titres dans le cadre des attributions des plans d'actions gratuites de 2008 et 2010 à hauteur de -14,4 millions d'euros.

### 32.6. Émission et remboursement d'emprunts

(en millions d'euros)

	2013	2012
Émission d'emprunts	938,9	676,5
Remboursement d'emprunts	(740,0)	(138,7)
Augmentation/Diminution des autres dettes financières	(309,9)	(565,9)
<b>Total</b>	<b>(111,0)</b>	<b>(28,1)</b>

Les émissions d'emprunts portent essentiellement sur l'émission, le 15 juillet 2013, d'un emprunt obligataire de 500 millions d'euros assorti d'un coupon de 2,50% échéance juillet 2020, suivie, le 8 octobre 2013, d'une nouvelle émission obligataire à taux fixe de 1,875% de 500 millions d'euros échéance octobre 2018.

Les remboursements d'emprunts incluent le remboursement de l'emprunt obligataire de 600 millions d'euros arrivant à échéance en janvier 2013, émis en

2005 et abondé en 2006, portant coupon à 4% et celui de la seconde tranche de 200 millions d'euros du financement obligataire indexé sur l'évolution du titre Kering mis en place en mai 2008 et arrivé à échéance le 16 mai 2013.

Les variations des autres dettes financières comprennent notamment les émissions et les remboursements des billets de trésorerie de Kering Finance.

## *note 33 – passifs éventuels, engagements contractuels non comptabilisés et risques éventuels*

### 33.1. Engagements donnés ou reçus suite à des cessions d'actifs

Les garanties données par le Groupe dans le cadre de cessions antérieures d'entreprises sont résumées ci-après :

Cessions	Garantie de passif
<b>Mai 2003</b> Cession de Guilbert Contract à Office Depot	Garanties de passif en matière fiscale pour la durée non encore expirée de prescription légale.
<b>Juin 2003</b> Cession de Pinault Bois & Matériaux à Wolseley	La garantie de passif consentie par Saprodis se réduit à une garantie spécifique consentie pour certains dommages liés à l'environnement, la santé ou la sécurité. Cette garantie expire le 7 juillet 2014. Elle est plafonnée à 50 millions d'euros.
<b>Décembre 2010</b> Cession de Conforama	Garanties de passif en matière fiscale et parafiscale jusqu'à l'expiration des délais de prescription légaux, pour un montant maximal de 120 millions d'euros, cette cession s'accompagnant de la reprise par Kering d'un engagement accessoire de continuité par Conforama des relations commerciales avec le Groupe BNP Paribas en matière de crédit aux consommateurs.
<b>Décembre 2012</b> Cession de The Sportsman's Guide et The Golf Warehouse	Garanties de passif en ce qui concerne (i) les aspects fiscaux et parafiscaux jusqu'à l'expiration des délais légaux (ii) certaines déclarations fondamentales (notamment sur l'organisation, la capitalisation et les pouvoirs), valables indéfiniment, ainsi que (iii) les déclarations concernant l'emploi et les avantages du personnel, expirant six mois après le délai de prescription applicable. La garantie est plafonnée à 21,5 millions de dollars américain.
<b>Février 2013</b> Cession de OneStopPlus	Garantie de passif usuelle expirant après le délai le plus court entre le 30 avril 2014 et 5 jours après le dépôt des comptes de 2013 ou en ce qui concerne (i) les aspects fiscaux et parafiscaux jusqu'à l'expiration des délais légaux, (ii) certaines déclarations fondamentales (notamment sur l'organisation, la capitalisation et les pouvoirs), valables indéfiniment, ainsi que (iii) certaines obligations environnementales. La garantie est plafonnée à 52,5 millions de dollars américain.
<b>Mars 2013</b> Cession du Pôle Enfants-Famille	Garantie de passif usuelle expirant après le 30 juin 2014 ou en ce qui concerne (i) les aspects fiscaux et parafiscaux jusqu'à l'expiration des délais légaux, ainsi que (ii) les déclarations concernant l'emploi et les avantages du personnel, les droits de propriété des marques et des titres, expirant 5 ans après la date de cession. La garantie est plafonnée à 10 millions d'euros.
<b>Juin 2013</b> Cession d'Ellos	Garantie de passif usuelle expirant après le 31 décembre 2014 ou en ce qui concerne certaines déclarations fondamentales (notamment sur l'organisation, la capitalisation et les pouvoirs), valables indéfiniment. La garantie est plafonnée à 29 millions d'euros. Garantie de passif spécifique sur les aspects fiscaux et parafiscaux expirant le 2 juin 2019, plafonnée à 40 millions d'euros. Ces engagements s'accompagnent d'une garantie reçue au titre de la poursuite des relations commerciales avec Finaref couverte par une garantie bancaire de 70 millions d'euros avec échéance en 2023.

Outre les garanties de passif détaillées ci-dessus, des conventions de garanties de passif d'importance mineure et comportant des conditions normales ont été établies

au profit des acquéreurs des autres sociétés cédées par le Groupe.

## 33.2. Autres engagements donnés

### 33.2.1. Obligations contractuelles

Le tableau ci-dessous présente l'ensemble des engagements et obligations contractuelles du Groupe, hormis les engagements liés aux avantages du personnel détaillés dans les notes précédentes.

(en millions d'euros)

	Paiements dus par période			2013	2012
	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans		
Dettes financières à long terme (Note 28)	1 788,8	1 739,9	1 392,5	4 921,2	4 853,8
Contrats de location simple	481,1	1 080,5	574,5	2 136,1	2 509,7
Obligations d'achat irrévocables	22,6			22,6	177,1
<b>Total engagements donnés</b>	<b>2 292,5</b>	<b>2 820,4</b>	<b>1 967,0</b>	<b>7 079,9</b>	<b>7 540,6</b>
<b>Total engagements reçus</b>					

#### Location simple

Les montants d'obligations contractuelles mentionnés sur la ligne « Contrats de location simple » correspondent aux montants des paiements minimaux futurs à effectuer au titre de contrats de location simple sur la période non résiliable par le preneur. Ils correspondent principalement aux loyers non résiliables de magasins, plateformes logistiques et autres bâtiments (sièges et administratifs).

Au 31 décembre 2013, le montant total des futurs paiements minimaux que le Groupe s'attend à recevoir au titre de contrats de sous-location non résiliables

s'élève à 2,4 millions d'euros (3,3 millions d'euros au 31 décembre 2012).

La charge de loyer de l'exercice 2013 correspondant aux paiements minimaux s'élève à 488,3 millions d'euros (622,0 millions d'euros en 2012), celle relative aux paiements conditionnels à 315,9 millions d'euros (327,6 millions d'euros en 2012), sur la base des chiffres d'affaires réalisés.

Le montant des revenus de sous-location s'élève à 0,9 million d'euros sur 2013 (3,5 millions d'euros sur 2012).

#### Location-financement

La valeur actualisée des loyers futurs incluse en « Emprunts et dettes financières » et concernant des biens activés répondant à la définition de contrats de location-financement de la norme IAS 17 est la suivante :

(en millions d'euros)	2013	2012
À moins d'un an	9,4	9,2
De un à cinq ans	36,4	31,9
À plus de cinq ans	49,1	52,6
	<b>94,9</b>	<b>93,7</b>
Frais financiers inclus	(23,9)	(28,7)
<b>Valeur actualisée des loyers futurs</b>	<b>71,0</b>	<b>65,0</b>

Au 31 décembre 2013, le Groupe ne s'attend pas à percevoir de futurs revenus minimaux au titre de contrats de sous-location non résiliables.

### 33.2.2. Nantissements et sûretés réelles

Le détail des nantissements et sûretés réelles du Groupe s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	Date de départ du nantissement	Date d'échéance du nantissement	Montant d'actif nanti 31/12/2013	Total du poste de bilan (VNC)	% correspondant	Montant d'actif nanti 31/12/2012
Immobilisations incorporelles				10 702,8		
Immobilisations corporelles	11/07/04	25/06/18	222,9	1 676,9	13,3 %	307,2
Actifs financiers non courants			0,1	316,8		
<b>Total des actifs non courants donnés en nantissement</b>			<b>223,0</b>	<b>12 696,5</b>	<b>1,8 %</b>	<b>307,2</b>

### 33.2.3. Droit Individuel à la Formation (DIF)

Conformément à la loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle, les salariés des sociétés françaises du Groupe bénéficient d'un crédit d'heures de formation de 20 heures par an, cumulable sur 6 ans, et

plafonné à 120 heures. Toute action de formation effectuée dans le cadre du DIF vient s'imputer sur le capital acquis.

Le volume d'heures de formation acquises par les salariés et non consommées au 31 décembre 2013 s'élève à 0,4 million (1,6 million au 31 décembre 2012).

### 33.2.4. Autres engagements

Les autres engagements s'établissent comme suit :

(en millions d'euros)	Paiements dus par période			2013	2012
	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans		
Lignes de crédit confirmées (Note 28)	24,70	3 901,0		4 148,0	4 431,6
Lettres de crédit	20,0			20,0	15,1
Autres garanties reçues	10,3	7,6	1,1	19,0	45,7
<b>Total engagements reçus</b>	<b>277,3</b>	<b>3 908,6</b>	<b>1,1</b>	<b>4 187,0</b>	<b>4 492,4</b>
Garanties données aux banques assurant le cash pooling	1,3	0,2	18,9	20,4	23,6
Garanties sur loyer, cautions immobilières	3,5	1,2	1,3	6,0	52,5
Engagements de sponsoring et publicité	11,72	364,2	55,3	536,7	324,3
Autres engagements	2,73	20,9	1,8	50,0	140,8
<b>Total engagements donnés</b>	<b>149,3</b>	<b>386,5</b>	<b>77,3</b>	<b>613,1</b>	<b>541,2</b>

Les autres engagements donnés sont principalement constitués de cautions douanières et de garanties opérationnelles.

À la connaissance du Groupe, il n'existe aucun autre engagement donné, ni passif éventuel significatif.

### 33.3. Dépendance du Groupe à l'égard de brevets, licences ou contrats d'approvisionnement

Il n'existe aucun lien de dépendance significative du Groupe à l'égard de brevets, de licences ou de contrats d'approvisionnement.

### 33.4. Procès et litiges

Les sociétés et entreprises du Groupe sont engagées dans un certain nombre de procès ou de litiges dans le cours normal des opérations, dont des contentieux avec les administrations fiscales, sociales ou douanières. Les

charges pouvant en découler, estimées probables par elles et leurs experts, ont fait l'objet de provisions.

Aucun des contentieux en cours dans lesquels les sociétés ou entreprises du Groupe sont impliquées, de l'avis de leurs experts, ne fait courir de risque au cours normal et prévisible des affaires ou au développement envisagé du Groupe.

Le Groupe estime qu'il n'existe aucun litige connu de lui comportant des risques probables significatifs, susceptibles d'affecter le patrimoine, le résultat ou la situation financière du Groupe, qui n'ait fait l'objet de provisions estimées nécessaires à la clôture de l'exercice. Aucun litige, pris individuellement, n'est significatif à l'échelle de la Société ou du Groupe.

Le Groupe n'a connaissance d'aucun autre litige ou arbitrage, qui serait susceptible d'avoir ou ayant eu dans un passé récent, une incidence significative sur la situation financière, l'activité, le résultat de la Société ou du Groupe.

## note 34 – transactions avec les parties liées

### 34.1. Partie liée ayant un contrôle sur le Groupe

La société Kering est contrôlée par Artémis, elle-même détenue en totalité par la société Financière Pinault. Au 31 décembre 2013, le groupe Artémis détient 40,9% du capital et 57,5% des droits de vote de Kering.

Les principales opérations de l'exercice, entre l'ensemble des sociétés consolidées du groupe Kering et la société Artémis, sont les suivantes :

- versement d'un acompte sur dividende de l'exercice 2013 de 77,4 millions d'euros en janvier 2014 ;
- versement du solde du dividende en numéraire de l'exercice 2012 soit 116,1 millions d'euros, un acompte

sur dividende de 77,4 millions d'euros ayant été mis en paiement en janvier 2013 (180,7 millions d'euros pour 2011) et un dividende complémentaire en nature par distribution d'actions Groupe Fnac de 129,2 millions d'euros ;

- constatation, pour l'exercice 2013, d'une redevance de 1,0 million d'euros (2,2 millions d'euros versés au titre de 2012) au titre, d'une part, d'une mission de conseil et d'étude en matière de développement et d'appui dans la réalisation d'opérations complexes et, d'autre part, de la fourniture d'opportunités de développement, d'affaires ou de facteurs de réduction des coûts ; cette rémunération fait l'objet d'une convention examinée par le Comité d'audit et autorisée par le Conseil d'administration.

### 34.2. Entreprises associées

Dans le cadre normal de son activité, le Groupe réalise des transactions avec ses entreprises associées sur une base de prix de marché.

Les opérations réalisées avec les entreprises associées sont résumées dans le tableau suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2012
Créances clients	-	1,6
Ventes de biens et services	-	17,9

### 34.3. Rémunération des dirigeants

La rémunération des membres du Conseil d'administration ainsi que celle des membres du Comité exécutif du Groupe est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2012
Avantages à court terme	20,0	24,7
Charges patronales	4,3	6,1
Taxe hauts salaires	2,0	-
Avantages postérieurs à l'emploi	0,9	0,6
Autres avantages à long terme	2,0	1,0
Indemnités de fin de contrat de travail	-	4,3
Paiements sur base d'actions	3,7	6,5
<b>Total</b>	<b>32,9</b>	<b>43,2</b>

Les avantages à court terme, long terme et les indemnités de fin de contrat de travail correspondent aux montants versés au cours de l'exercice, les avantages postérieurs à l'emploi, et les paiements en actions correspondent aux montants comptabilisés en charges.

La liste des membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif est indiquée dans le chapitre « Gouvernement d'entreprise » du document de référence.

## *note 35 – événements postérieurs à la clôture*

Les négociations exclusives pour la cession de La Redoute et Relais Colis se poursuivent entre Kering et les dirigeants. Ces derniers ont présenté en janvier 2014

les modalités de leur projet d'entreprise aux partenaires sociaux dans le cadre du processus normal d'information-consultation préalable.

## note 36 – liste des filiales consolidées au 31 décembre 2013

La liste des filiales du Groupe est la suivante :

Consolidation par intégration globale : G

Consolidation par mise en équivalence : E

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2013	31/12/2012
<b>Kering</b>	<b>Société mère</b>	
<b>LUXURY DIVISION</b>		
<b>France</b>		
ARCADES PONTHEIU	G 95,00	G 95,00
BALENCIAGA SA	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA France SAS	G 100,00	G 100,00
BOUCHERON HOLDING SAS	G 100,00	G 100,00
BOUCHERON PARFUM SAS	G 100,00	G 100,00
BOUCHERON SAS	G 100,00	G 100,00
BRIONI France SA	G 100,00	G 100,00
C. MENDES SAS	G 100,00	G 100,00
DODO PARIS SAS	G 81,00	Acquisition
France CROCO SAS	G 85,00	Acquisition
TANNERIE DE PERIERS SAS	G 85,00	Acquisition
GG FRANCE 11 SAS	G 100,00	G 100,00
GG FRANCE HOLDING SAS	G 100,00	G 100,00
GG FRANCE SERVICES SAS	G 100,00	G 100,00
GPO HOLDING SAS	G 100,00	Création
GUCCI FRANCE SAS	G 100,00	G 100,00
GUCCI GROUP WATCHES France, SAS	G 100,00	G 100,00
LES BOUTIQUES BOUCHERON SAS	G 100,00	G 100,00
POMELLATO PARIS SA	G 81,00	Acquisition
QEELIN France SARL	G 100,00	Acquisition
SOWIND France SAS <sup>(1)</sup>	G 50,00	G 50,00
STELLA MCCARTNEY France SAS	G 50,00	G 50,00
YSL VENTES PRIVEES France SAS	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT BOUTIQUE France SAS	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT PARFUMS SAS	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT SAS <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
<b>Allemagne</b>		
BOTTEGA VENETA GERMANY GmbH	G 100,00	G 100,00
DODO DEUTSCHLAND GmbH	G 81,00	Acquisition
GG LUXURY GOODS GmbH	G 100,00	G 100,00
POMELLATO DEUTSCHLAND GmbH	G 81,00	Acquisition

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2013	31/12/2012
TRADEMA GmbH <sup>(1)</sup>	G 50,00	G 50,00
YVES SAINT LAURENT GERMANY GmbH	G 100,00	G 100,00
<b>Autriche</b>		
BOTTEGA VENETA AUSTRIA GmbH	G 100,00	Création
GUCCI AUSTRIA GmbH	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT AUSTRIA GmbH	G 100,00	G 100,00
<b>Belgique</b>		
Gucci BELGIUM SA	Liquidation	G 100,00
LA MERIDIANA FASHION SA	G 100,00	G 100,00
SERGIO ROSSI BELGIUM SPRL	G 100,00	G 100,00
<b>Espagne</b>		
BOTTEGA VENETA ESPANA SL	G 100,00	G 100,00
BRIONI RETAIL SPAGNA SRL	G 100,00	G 100,00
DODO SPAIN SA	G 81,00	Acquisition
LUXURY GOODS SPAIN SL	G 100,00	G 100,00
LUXURY TIMEPIECES ESPAÑA SL	G 100,00	G 100,00
NOGA LUXE SL	G 100,00	G 100,00
SERGIO ROSSI ESPANA SL	G 100,00	G 100,00
STELLA MCCARTNEY SPAIN SL	G 50,00	G 50,00
YVES SAINT LAURENT SPAIN SA	G 100,00	G 100,00
<b>Grande-Bretagne</b>		
ALEXANDER MCQUEEN TRADING Ltd	G 100,00	G 100,00
AUTUMNPAPER Limited	G 100,00	G 100,00
BALENCIAGA UK Ltd	G 100,00	G 100,00
BIRDSWAN SOLUTIONS Ltd	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA UK CO. Limited	G 100,00	G 100,00
BOUCHERON UK Ltd	G 100,00	G 100,00
BRIONI UK Ltd	G 100,00	G 100,00
CHRISTOPHER KANE Ltd <sup>(1)</sup>	G 80,00	Acquisition
DODO UK Ltd	G 81,00	Acquisition
GUCCI Limited	G 100,00	G 100,00
LUXURY TIMEPIECES (UK) Ltd	G 100,00	G 100,00
PAINTGATE Limited	G 100,00	G 100,00
POMELLATO UK Ltd	G 81,00	Acquisition
QEELIN UK Limited	G 100,00	Acquisition

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2013	31/12/2012
SERGIO ROSSI UK Limited	G 100,00	G 100,00
STELLA MCCARTNEY Limited	G 50,00	G 50,00
YVES SAINT LAURENT UK Ltd	G 100,00	G 100,00
<b>Grèce</b>		
LUXURY GOODS GREECE AE	G 94,75	G 94,75
<b>Hongrie</b>		
GUCCI Hungary KFT	G 100,00	G 100,00
<b>Irlande</b>		
GUCCI IRELAND Limited	G 100,00	G 100,00
<b>Italie</b>		
ALEXANDER MCQUEEN ITALIA SRL	G 100,00	Création
ALTO VICENTINO PELLETERIE SRL	G 100,00	G 100,00
ARDORA SRL	G 100,00	G 100,00
BRIIONI SPA	G 100,00	G 100,00
BRIIONI OUTLET SRL	G 100,00	G 100,00
BRIIONI RETAIL SRL	G 100,00	G 100,00
BRIIONI RETAIL EUROPA SRL	G 100,00	G 100,00
BRIIONI RETAIL ITALIA SRL	G 100,00	G 100,00
BURINI SRL	G 100,00	G 100,00
B.V. CALZATURE SRL	G 100,00	Création
B.V. ITALIA SRL	G 100,00	G 100,00
B.V. Outlets SRL	G 100,00	G 100,00
B.V. SERVIZI SRL	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA SRL	G 100,00	G 100,00
CALZATURIFICIO FLORA SRL	G 100,00	G 100,00
CONCERIA BLU TONIC SpA	G 51,00	G 51,00
CAPRI GROUP SRL	G 100,00	G 100,00
CARAVEL PELLI PREGIATE SpA	G 100,00	G 100,00
DESIGN MANAGEMENT SRL	G 100,00	G 100,00
E_lite SpA <sup>(1)</sup>	G 51,00	G 51,00
GARPE SRL <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
GAUGUIN SRL	G 100,00	G 100,00
G-CARDS EUROPE SRL	G 100,00	G 100,00
G COMMERCE EUROPE SpA	G 100,00	G 100,00
G.F. LOGISTICA SRL	G 100,00	G 100,00
G.F. SERVICES SRL	G 100,00	G 100,00
GGW ITALIA SRL	G 100,00	G 100,00
GJP SRL	G 100,00	G 100,00
GPA SRL <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
GUCCI IMMOBILIARE LECCIO SRL <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
GUCCI LOGISTICA SpA	G 100,00	G 100,00
GUCCIO Gucci SpA	G 100,00	G 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2013	31/12/2012
GT SRL <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
LUXURY GOODS ITALIA SpA	G 100,00	G 100,00
LUXURY GOODS OUTLET SRL	G 100,00	G 100,00
MANIFATTURA VENETA		
PELLETERIE SRL	G 51,00	G 51,00
PIGINI SRL <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
POMELLATO SpA	G 81,00	Acquisition
POMELLATO EUROPA SpA	G 81,00	Acquisition
REGAIN 1957 SRL <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
ROMAN MODE SRL	G 100,00	G 100,00
ROMAN STYLE SpA	G 100,00	G 100,00
SERGIO ROSSI MANUFACTURING SRL	G 100,00	G 100,00
SERGIO ROSSI RETAIL SRL	G 100,00	G 100,00
SERGIO ROSSI SpA	G 100,00	G 100,00
SFORZA SRL	G 100,00	G 100,00
SOWIND ITALIA SRL <sup>(1)</sup>	G 50,00	G 50,00
STELLA MCCARTNEY ITALIA SRL	G 50,00	G 50,00
TIGER FLEX SRL <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
TRAMOR SRL	Cession	G 100,00
YVES SAINT LAURENT		
DEVELOPMENT SRL	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT LOGISTICA SRL	G 100,00	Création
<b>Luxembourg</b>		
BOTTEGA VENETA		
INTERNATIONAL SARL	G 100,00	G 100,00
BOUCHERON LUXEMBOURG SARL	G 100,00	G 100,00
CASTERA SARL	G 100,00	G 100,00
LUXURY FASHION Luxembourg SA	G 50,00	Création
QEELIN HOLDING Luxembourg SA	G 100,00	Création
SERGIO ROSSI INTERNATIONAL SARL	G 100,00	G 100,00
<b>Monaco</b>		
BOUCHERON SAM		
GUCCI SAM	G 100,00	G 100,00
SMHJ SAM	G 81,00	Acquisition
SAM YVES SAINT LAURENT		
OF MONACO	G 100,00	G 100,00
<b>Pays-Bas</b>		
BOTTEGA VENETA HOLDING BV		
GEMINI ARUBA NV	G 100,00	G 100,00
GG MIDDLE EAST BV	G 100,00	G 100,00
GUCCI ASIAN HOLDING BV	G 100,00	G 100,00
GUCCI NETHERLANDS BV	G 100,00	G 100,00
GG OTHER TERRITORIES BV	G 100,00	Création

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2013	31/12/2012
G DISTRIBUTION BV	G 100,00	Création
G OPÉRATIONS BV	G 100,00	G 100,00
OLIMA BV	G 100,00	G 100,00
<b>République Tchèque</b>		
BRIONI PRAGUE SRO	G 100,00	G 100,00
LUXURY GOODS CZECH REPUBLIC SRO	G 100,00	G 100,00
<b>Russie</b>		
GUCCI RUS OOO	G 100,00	Création
<b>Serbie</b>		
GUCCI LUXURY TANNERY DOO	G 51,00	Création
<b>Suisse</b>		
BOUCHERON (SUISSE) SA	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA SA	G 100,00	Création
BRIONI SWITZERLAND SA	G 100,00	G 100,00
FABBRICA QUADRANTI SA	G 51,00	Acquisition
LUXURY FASHION SWITZERLAND SA	G 50,00	Création
LUXURY GOODS INTERNATIONAL SA	G 100,00	G 100,00
LUXURY GOODS LOGISTIC SA	G 51,00	G 51,00
LUXURY GOODS OPÉRATIONS SA	G 51,00	G 51,00
LUXURY GOODS OUTLET EUROPE SAGL	G 100,00	G 100,00
LUXURY TIMEPIECES INTERNATIONAL SA	Fusion	G 100,00
SOWIND GROUP SA <sup>(1)</sup>	G 50,00	G 50,00
SOWIND SA <sup>(1)</sup>	G 50,00	G 50,00
<b>Suède</b>		
GUCCI SWEDEN AB	G 100,00	G 100,00
<b>Brésil</b>		
BOTTEGA VENETA HOLDING Ltda	G 100,00	G 100,00
GUCCI BRAZIL IMPORTACAO E EXPORTACAO Ltda	G 100,00	G 100,00
<b>Canada</b>		
G. BOUTIQUES Inc.	G 100,00	G 100,00
<b>États-Unis</b>		
741 MADISON AVENUE Corp.	G 60,00	Acquisition
BALENCIAGA AMERICA Inc.	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA Inc.	G 100,00	G 100,00
BOUCHERON JOAILLERIE (USA) Inc.	G 100,00	G 100,00
BRIONI RETAIL ASPEN Inc.	G 100,00	G 100,00
BRIONI RETAIL BAL HARBOUR LLC	G 100,00	G 100,00
BRIONI RETAIL BEVERLY HILLS Inc.	G 100,00	G 100,00
BRIONI RETAIL HOLDING Inc.	G 100,00	G 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2013	31/12/2012
BRIONI RETAIL NEW YORK Inc.	G 100,00	G 100,00
BRIONI ROMAN STYLE USA CORPORATION Ltd	G 100,00	G 100,00
BRIONI STORE LLC	G 100,00	G 100,00
B/W CLOTHIERS LLC	G 50,00	G 50,00
DODO RETAIL Inc.	G 60,00	Acquisition
E_LITE US Inc. <sup>(1)</sup>	G 51,00	G 51,00
GUCCI AMERICA Inc.	G 100,00	G 100,00
GUCCI CARIBBEAN Inc.	G 100,00	G 100,00
GUCCI GROUP Watches Inc.	G 100,00	G 100,00
LUXURY HOLDINGS Inc.	G 100,00	G 100,00
POMELLATO USA Inc.	G 60,00	Acquisition
ROMAN LOOK Ltd	G 100,00	G 100,00
SERGIO ROSSI USA Inc.	G 100,00	G 100,00
STELLA MCCARTNEY AMERICA Inc.	G 50,00	G 50,00
TRADEMA OF AMERICA Inc. <sup>(1)</sup>	G 50,00	G 50,00
YVES SAINT LAURENT AMERICA HOLDING Inc.	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT AMERICA Inc.	G 100,00	G 100,00
<b>Mexique</b>		
BOTTEGA VENETA MEXICO, S DE RL DE CV	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA SERVICIOS, S DE RL DE CV	G 100,00	G 100,00
D ITALIAN CHARMS SA DE CV	G 81,00	Acquisition
GUCCI IMPORTACIONES SA DE CV	G 100,00	G 100,00
GUCCI MEXICO SA DE CV	G 100,00	G 100,00
RETAIL LUXURY SERVICIOS SA DE CV	G 100,00	G 100,00
<b>Australie</b>		
BOTTEGA VENETA AUSTRALIA PTY Ltd	G 100,00	G 100,00
GUCCI AUSTRALIA PTY Limited	G 100,00	G 100,00
<b>Nouvelle Zélande</b>		
GUCCI NEW ZEALAND Ltd	G 100,00	G 100,00
<b>Chine</b>		
ALEXANDER MCQUEEN (HONG KONG) Limited	G 100,00	G 100,00
ALEXANDER MCQUEEN (SHANGHAI) TRADING Limited	G 100,00	G 100,00
BALENCIAGA ASIA PACIFIC Limited	G 100,00	G 100,00
BALENCIAGA FASHION SHANGHAI CO, Ltd	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA HONG KONG Limited	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA (CHINA) TRADING Ltd	G 100,00	G 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2013	31/12/2012
BOTTEGA VENETA MACAU Ltd	G 100,00	G 100,00
BRIONI (SHANGHAI) TRADING Ltd	G 100,00	G 100,00
BOUCHERON HONG KONG Limited	G 100,00	G 100,00
GUCCI (CHINA) TRADING Ltd	G 100,00	G 100,00
GUCCI ASIA COMPANY Ltd	G 100,00	Création
GUCCI GROUP (HONG KONG) Limited	G 100,00	G 100,00
GUCCI MACAU Limited	G 100,00	G 100,00
LGI (SHANGHAI) ENTERPRISE MANAGEMENT Ltd	G 100,00	G 100,00
GUCCI WATCHES MARKETING CONSULTING (SHANGHAI) Ltd	G 100,00	G 100,00
LUXURY TIMEPIECES (HONG KONG) Limited	G 100,00	G 100,00
POMELLATO CHINA Ltd	G 49,00	Acquisition
POMELLATO SHANGHAI CO Ltd	G 49,00	Acquisition
POMELLATO PACIFIC Ltd	G 61,00	Acquisition
QEELIN Limited	G 100,00	Acquisition
QEELIN TRADING (SHANGHAI) CO. Limited	G 100,00	Acquisition
SERGIO ROSSI (SHANGHAI) TRADING Ltd	G 100,00	G 100,00
SERGIO ROSSI MACAU Ltd	G 100,00	G 100,00
STELLA MCCARTNEY (SHANGHAI) TRADING Ltd	G 50,00	G 50,00
SOWIND ASIA Ltd <sup>(1)</sup>	G 50,00	G 50,00
YVES SAINT LAURENT MACAU Limited	G 100,00	G 100,00
YVES SAINT LAURENT (SHANGHAI) TRADING Limited	G 100,00	G 100,00
<b>Corée</b>		
BALENCIAGA KOREA Ltd	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA KOREA Ltd	G 100,00	G 100,00
BOUCHERON KOREA Ltd	G 100,00	Création
GUCCI GROUP KOREA Ltd	G 100,00	G 100,00
<b>Guam</b>		
BOTTEGA VENETA GUAM Inc.	G 100,00	G 100,00
GUCCI GROUP GUAM Inc.	G 100,00	G 100,00
<b>Inde</b>		
GUCCI INDIA PRIVATE Ltd <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
LUXURY GOODS RETAIL PRIVATE LGR	G 51,00	G 51,00
<b>Japon</b>		
BALENCIAGA JAPAN Ltd	G 100,00	G 100,00
BOTTEGA VENETA JAPAN Limited	G 100,00	G 100,00
BRIONI JAPAN & CO. Limited	G 100,00	G 100,00
E_LITE JAPAN Ltd <sup>(1)</sup>	G 51,00	Création

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2013	31/12/2012
GUCCI YUGEN KAISHA	G 100,00	G 100,00
LUXURY TIMEPIECES JAPAN Limited	G 100,00	G 100,00
POMELLATO JAPAN CO Ltd	G 61,00	Acquisition
STELLA MCCARTNEY JAPAN Limited	G 50,00	G 50,00
SOWIND JAPON KK <sup>(1)</sup>	G 50,00	G 50,00
<b>Bahrein</b>		
FLORENCE 1921 WLL	G 49,00	Création
<b>Émirats Arabes Unis</b>		
LUXURY GOODS GULF LLC	G 49,00	G 49,00
LUXURY FASHION GULF LLC	G 49,00	Création
<b>Koweït</b>		
LUXURY GOODS KUWAIT WLL	G 49,00	G 49,00
<b>Qatar</b>		
LUXURY GOODS QATAR LLC	G 49,00	G 49,00
<b>Malaisie</b>		
BOTTEGA VENETA MALAYSIA Sdn Bhd	G 100,00	G 100,00
GUCCI (MALAYSIA) Sdn Bhd	G 100,00	G 100,00
<b>Singapour</b>		
BOTTEGA VENETA SINGAPORE PRIVATE Limited	G 100,00	G 100,00
GUCCI SINGAPORE Pte Limited	G 100,00	G 100,00
<b>Taiwan</b>		
BOUCHERON TAIWAN CO Ltd <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
GUCCI GROUP Watches TAIWAN Limited	G 100,00	G 100,00
<b>Turquie</b>		
POMELLATO MUCEVHERAT VE AKSESUAR DAGITIM VE TIKARET Limited SIRKETI	G 81,00	Acquisition
<b>Thaïlande</b>		
GUCCI THAILAND CO Ltd	G 100,00	G 100,00
G-OPERATIONS FRASEC Ltd	G 49,00	Acquisition
CLOSED-CYCLE BREEDING INTERNATIONAL Ltd	G 48,00	Acquisition
<b>FNAC</b>		
GRUPE FNAC	Cession	G 100,00
<b>France</b>		
FNAC SA	Cession	G 100,00
ALIZE – SFL	Cession	G 100,00
ATTITUDE	Cession	G 100,00
CODIREP	Cession	G 100,00
FRANCE BILLET	Cession	G 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2013	31/12/2012
FNAC APPRO GROUPE	Cession	G 100,00
FNAC DIRECT	Cession	G 100,00
FNAC GLOBAL SERVICES	Cession	G 100,00
FNAC LOGISTIQUE	Cession	G 100,00
FNAC PARIS	Cession	G 100,00
FNAC PERIPHERIE	Cession	G 100,00
FNAC SERVICE	Cession	G 100,00
FNAC SPECTACLES	Cession	G 100,00
FNAC TOURISME	Cession	G 100,00
FORM@HOME	Cession	G 100,00
KYRO CONCEPT	Cession	G 100,00
LYSIANE THOMAS DIFFUSION	Cession	G 100,00
MSS	Cession	G 100,00
RELAIS FNAC	Cession	G 100,00
<b>Belgique</b>		
FNAC BELGIUM	Cession	G 100,00
<b>Espagne</b>		
GRANDES ALMACENES		
FNAC ESPANA	Cession	G 100,00
<b>Monaco</b>		
FNAC MONACO	Cession	G 100,00
<b>Portugal</b>		
FNAC PORTUGAL	Cession	G 100,00
<b>Suisse</b>		
FNAC SUISSE SA	Cession	G 100,00
<b>Brésil</b>		
FNAC BRASIL	Cession	G 100,00
<b>REDCATS</b>		
REDCATS	G 100,00	G 100,00
<b>France</b>		
CYRILLUS	Cession	G 100,00
DIAM	G 100,00	G 100,00
LA REDOUTE	G 100,00	G 100,00
LES AUBAINES MAGASINS	G 100,00	G 100,00
LES DEFIS DE VERTBAUDET	Cession	G 100,00
MOVITEX	G 100,00	G 100,00
REDCATS INTERNATIONAL	G 100,00	G 100,00
REDCATS INTERNATIONAL HOLDING	G 100,00	G 100,00
REDCATS MANAGEMENT SERVICES	G 100,00	G 100,00
LA REDOUTE MAG	G 100,00	G 100,00
REF BRESIL	G 100,00	G 100,00
SADAS	Cession	G 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2013	31/12/2012
LES TROUVAILLES	G 100,00	G 100,00
RELAIS COLIS	G 100,00	G 100,00
SOMEWHERE STOCK	Cession	G 100,00
THOMAS INDUSTRIES	Cession	G 100,00
VBMAG	Cession	G 100,00
AWS	G 100,00	G 100,00
GIORNICA	G 100,00	G 100,00
REDCATS BUSINESS DEVELOPMENT	G 100,00	G 100,00
<b>Allemagne</b>		
CYRILLUS GmbH	Cession	G 100,00
VERTBAUDET VERWALTUNGS GmbH	Cession	E 50,00
<b>Autriche</b>		
REDCATS BETEILIGUNG GmbH	G 100,00	G 100,00
REDOUTE VERSAND GmbH	G 100,00	G 100,00
<b>Belgique</b>		
CYRILLUS BENELUX	Cession	G 100,00
REDOUTE CATALOGUE BENELUX	G 100,00	G 100,00
<b>Danemark</b>		
ELLOS AS	Cession	G 100,00
<b>Espagne</b>		
REDCATS ESPANA	G 100,00	G 100,00
<b>Estonie</b>		
ELLOS EESTI OU	Cession	G 100,00
<b>Finlande</b>		
ELLOS TILI OY	Cession	G 100,00
REDCATS OY	Cession	G 100,00
<b>Grande-Bretagne</b>		
CYRILLUS UK	Cession	G 100,00
HOLDSWORTH COLLECTION Limited	G 100,00	G 100,00
MOVITEX UK Limited	G 100,00	G 100,00
REDCATS (BRANDS) Limited	G 100,00	G 100,00
REDCATS FINANCE Limited	G 100,00	G 100,00
REDCATS UK PLC	G 100,00	G 100,00
REDOUTE UK	G 100,00	G 100,00
VERTBAUDET UK	Cession	G 100,00
<b>Grèce</b>		
REDOUTE HELLAS	G 100,00	G 100,00
<b>Italie</b>		
REDCATS ITALY	G 100,00	G 100,00
<b>Norvège</b>		
ELLOS HOLDING AS	Cession	G 100,00
REDCATS AS	Cession	G 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2013	31/12/2012
REDOUTE NORWAY AS	G 100,00	G 100,00
<b>Portugal</b>		
REDCATS Portugal	G 100,00	G 100,00
<b>Russie</b>		
LA REDOUTE RUS	G 100,00	G 100,00
<b>Suède</b>		
ELLOS AB	Cession	G 100,00
JOTEX AB	Cession	G 100,00
REDCATS NORDIC AB	Cession	G 100,00
REDCATS FINANS AB	Cession	G 100,00
REDOUTE SVERIGE AB	G 100,00	G 100,00
<b>Suisse</b>		
CYRILLUS SUISSE	Cession	G 100,00
REDCATS SUISSE	G 100,00	G 100,00
<b>Brésil</b>		
REDCATS DO BRASIL	G 100,00	G 100,00
<b>Canada</b>		
REDCATS USA CANADA HOLDING Inc.	Cession	G 100,00
<b>États-Unis</b>		
AVENUE GIFT CARDS, Inc.	Cession	G 100,00
BNY SERVICE CORPORATION	Cession	G 100,00
JESSICA LONDON Inc.	Cession	G 100,00
REDCATS USA DROP SHIP	Cession	G 100,00
REDCATS USA GIFT CARDS	Cession	G 100,00
REDCATS USA LLC	Cession	G 100,00
REDCATS USA LP	Cession	G 100,00
REDCATS USA MANAGEMENT SERVICES LP	Cession	G 100,00
REDCATS USA, Inc.	Cession	G 100,00
SPS INVESTMENT LLC	Cession	G 100,00
VLP CORPORATION	Cession	G 100,00
RUSA TEXAS LLC	Cession	G 100,00
<b>Hong Kong</b>		
REDCATS ASIA	G 100,00	G 100,00
REDCATS MANAGEMENT CONSULTING (SHANGHAI)	G 100,00	G 100,00
<b>Inde</b>		
REDCATS INDIA PRIVATE Limited	G 100,00	G 100,00
<b>Japon</b>		
CYRILLUS JAPON	Cession	G 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2013	31/12/2012
<b>Turquie</b>		
REDCATS TEKSTIL ITHALAT VE IHRACAT TICARET	G 100,00	G 100,00
<b>Chine</b>		
REDCATS COMMERCE ET TRADING	G 100,00	G 100,00
<b>PUMA</b>		
PUMA SE (ALLEMAGNE)	G 85,81	G 82,99
<b>France</b>		
DOBOTEX FRANCE SAS <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
PUMA FRANCE SAS	G 100,00	G 100,00
PUMA SPEEDCAT SAS	G 100,00	G 100,00
<b>Allemagne</b>		
DOBOTEX DEUTSCHLAND GmbH <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
BRANDON GERMANY GmbH	G 100,00	G 100,00
PUMA AVANTI GmbH	Fusion	G 100,00
PUMA MOSTRO GmbH	G 100,00	G 100,00
PUMA SPRINT GmbH	G 100,00	G 100,00
PUMA VERTRIEB GmbH	G 100,00	G 100,00
<b>Autriche</b>		
AUSTRIA PUMA DASSLER GES MBH	G 100,00	G 100,00
DOBOTEX ÖSTERREICH GmbH <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
<b>Bulgarie</b>		
PUMA BULGARIA EOOD	G 100,00	G 100,00
<b>Chypre</b>		
PUMA CYPRUS Ltd <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
<b>Croatie</b>		
PUMA Sport HRVATSKA DOO	G 100,00	G 100,00
<b>Danemark</b>		
PUMA DENMARK A/S	G 100,00	G 100,00
<b>Espagne</b>		
PUMA IBERIA SLU	G 100,00	G 100,00
DOBOTEX SPAIN SL <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
<b>Estonie</b>		
PUMA ESTONIA OU	G 100,00	G 100,00
<b>Finlande</b>		
BRANDON OY	G 100,00	G 100,00
PUMA FINLAND OY	G 100,00	G 100,00
TRETORN FINLAND OY	G 100,00	G 100,00
<b>Grande-Bretagne</b>		
DOBOTEX UK Ltd <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
BRANDON MERCHANDISE UK Ltd	G 100,00	G 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2013	31/12/2012
PUMA PREMIER Ltd	G 100,00	G 100,00
PUMA UNITED KINGDOM Ltd	G 100,00	G 100,00
<b>Grèce</b>		
PUMA HELLAS SA <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
<b>Hongrie</b>		
PUMA HUNGARY KFT	G 100,00	G 100,00
<b>Irlande</b>		
Tretorn R&D Ltd	G 100,00	G 100,00
<b>Israël</b>		
PUMA Sport ISRAEL Ltd	G 100,00	G 100,00
<b>Italie</b>		
DOBOTEX ITALIA SRL <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
PUMA ITALIA SRL	G 100,00	G 100,00
<b>Lituanie</b>		
PUMA BALTIC UAB	G 100,00	G 100,00
<b>Malte</b>		
PUMA BLUE SEA Ltd	G 100,00	G 100,00
PUMA MALTA Ltd	G 100,00	G 100,00
PUMA RACING Ltd	G 100,00	G 100,00
<b>Norvège</b>		
BRANDON AS	Liquidation	G 100,00
PUMA NORWAY AS	G 100,00	G 100,00
TRETORN NORWAY AS	G 100,00	G 100,00
<b>Pays-Bas</b>		
DOBO LOGIC BV <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
DOBOTEX LICENSING HOLDING BV	G 100,00	G 100,00
DOBOTEX BV <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
DOBOTEX INTERNATIONAL BV <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
PUMA INTERNATIONAL SPORTS MARKETING BV	G 100,00	Création
PUMA BENELUX BV	G 100,00	G 100,00
<b>Pologne</b>		
PUMA POLSKA SPOLKA ZOO	G 100,00	G 100,00
<b>Portugal</b>		
PUMA PORTUGAL ARTIGOS DESPORTIVOS Lda	Fusion	G 100,00
<b>République tchèque</b>		
PUMA CZECH REPUBLIC SRO	G 100,00	G 100,00
<b>Roumanie</b>		
PUMA Sport ROMANIA SRL	G 100,00	G 100,00
<b>Russie</b>		
PUMA-RUS Ltd	G 100,00	G 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2013	31/12/2012
<b>Serbie</b>		
PUMA SERBIA DOO	G 100,00	G 100,00
<b>Slovaquie</b>		
PUMA SLOVAKIA SRO	G 100,00	G 100,00
<b>Slovénie</b>		
PUMA LJUBLJANA, TRGOVINA, DOO	Liquidation	G 100,00
<b>Suède</b>		
BRANDON AB	G 100,00	G 100,00
BRANDON COMPANY AB	G 100,00	G 100,00
BRANDON SERVICES AB	Cession	G 100,00
HUNT Sport AB	G 100,00	G 100,00
PUMA NORDIC AB	G 100,00	G 100,00
TRETORN AB	G 100,00	G 100,00
TRETORN SWEDEN AB	G 100,00	G 100,00
2EXPRESSIONS MERCHANDISE SVENSKA AB	G 100,00	G 100,00
<b>Suisse</b>		
DOBOTEX SWITZERLAND AG <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
MOUNT PUMA AG (SCHWEIZ)	G 100,00	G 100,00
PUMA RETAIL AG	G 100,00	G 100,00
PUMA SCHWEIZ AG	G 100,00	G 100,00
<b>Ukraine</b>		
PUMA UKRAINE Ltd	G 100,00	G 100,00
<b>Argentine</b>		
UNISOL SA	G 100,00	G 100,00
<b>Bésil</b>		
PUMA SPORTS Ltda	G 100,00	G 100,00
<b>Canada</b>		
PUMA CANADA, Inc.	G 100,00	G 100,00
<b>Chili</b>		
PUMA CHILE SA	G 100,00	G 100,00
PUMA SERVICIOS SpA	G 100,00	G 100,00
<b>États-Unis</b>		
COBRA Golf Inc.	G 100,00	G 100,00
PUMA NORTH AMERICA, Inc.	G 100,00	G 100,00
PUMA SUEDE HOLDING, Inc.	G 100,00	G 100,00
BRANDON USA, Inc.	G 100,00	G 100,00
PUMA WHEAT ACCESSORIES, Ltd	G 51,00	G 51,00
JANED LLC	G 51,00	G 51,00
<b>Îles Vierges Britanniques</b>		
LIBERTY CHINA HOLDING Ltd <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2013	31/12/2012
<b>Mexique</b>		
DOBOTEX DE MEXICO SA DE CV	G 100,00	G 100,00
IMPORTACIONES RDS SA DE CV	G 100,00	G 100,00
PUMA MEXICO Sport SA DE CV	G 100,00	G 100,00
SERVICIOS PROFESIONALES RDS SA DE CV	G 100,00	G 100,00
<b>Pérou</b>		
DISTRIBUIDORA DEPORTIVA PUMA SAC	G 100,00	G 100,00
DISTRIBUIDORA DEPORTIVA PUMA TACNA SAC	G 100,00	G 100,00
PUMA RETAIL PERU SAC	G 100,00	G 100,00
<b>Uruguay</b>		
PUMA SPORTS LA SA	G 100,00	G 100,00
<b>Botswana</b>		
WILDERNESS HOLDINGS Ltd	E 25,10	E 25,10
<b>Afrique du Sud</b>		
PUMA SPORTS DISTRIBUTORS (PTY) Limited	G 100,00	G 100,00
PUMA SPORTS SA	G 100,00	G 100,00
<b>Australie</b>		
KALOLA PTY Ltd	G 100,00	G 100,00
PUMA AUSTRALIA PTY Ltd	G 100,00	G 100,00
WHITE DIAMOND AUSTRALIA PTY Ltd	G 100,00	G 100,00
WHITE DIAMOND PROPERTIES	G 100,00	G 100,00
<b>Nouvelle Zélande</b>		
PUMA NEW ZEALAND Ltd	G 100,00	G 100,00
<b>Émirats Arabes Unis</b>		
PUMA MIDDLE EAST FZ LLC	G 100,00	G 100,00
PUMA UAE LLC <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
<b>Turquie</b>		
PUMA SPOR GIYIM SANANYI VE TICARET AS	G 100,00	G 100,00
<b>Chine</b>		
BRANDON TRADING (SHANGHAI) Ltd	G 100,00	Création
DOBOTEX CHINA Ltd <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
PUMA CHINA Ltd	G 100,00	G 100,00
GUANGZHOU WORLD CAT INFORMATION CONSULTING SERVICES CO. Ltd	G 100,00	G 100,00
<b>Hong Kong</b>		
BRANDON HONG KONG Ltd	G 100,00	G 100,00
DEVELOPMENT SERVICES Ltd	G 100,00	G 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2013	31/12/2012
DOBOTEX Ltd <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
PUMA ASIA PACIFIC Ltd	G 100,00	G 100,00
PUMA HONG KONG Ltd	G 100,00	G 100,00
WORLD CAT Ltd	G 100,00	G 100,00
<b>Inde</b>		
PUMA SPORTS INDIA PVT Ltd	G 100,00	G 100,00
PUMA INDIA RETAIL PVT Ltd <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
WORLD CAT SOURCING INDIA Ltd	G 100,00	G 100,00
<b>Japon</b>		
PUMA JAPAN KK	G 100,00	G 100,00
<b>Corée</b>		
PUMA KOREA Ltd	G 100,00	G 100,00
DOBOTEX KOREA Ltd <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
<b>Malaisie</b>		
PUMA SPORTS GOODS SDN BHD	G 100,00	G 100,00
<b>Singapour</b>		
PUMA SPORTS SINGAPORE PTE Ltd	G 100,00	G 100,00
<b>Taiwan</b>		
PUMA TAIWAN SPORTS Ltd <sup>(1)</sup>	G 100,00	G 100,00
<b>Vietnam</b>		
WORLD CAT VIETNAM CO. Ltd	G 100,00	G 100,00
WORLD CAT VIETNAM SOURCING & DEVELOPMENT SERVICES CO. Ltd	G 100,00	G 100,00
<b>VOLCOM</b>		
VOLCOM Inc.	G 100,00	G 100,00
<b>États-Unis</b>		
VOLCOM RETAIL Inc.	G 100,00	G 100,00
VOLCOM ENTERTAINMENT Inc.	G 100,00	G 100,00
LS&S RETAIL Inc.	G 100,00	G 100,00
VOLCOM OUTLET Inc.	G 100,00	G 100,00
ELECTRIC VISUAL EVOLUTION LLC	G 100,00	G 100,00
<b>Luxembourg</b>		
VOLCOM LUXEMBOURG HOLDING SA	G 100,00	G 100,00
<b>Suisse</b>		
VOLCOM INTERNATIONAL SARL	G 100,00	G 100,00
WELCOM DISTRIBUTION SARL	G 100,00	G 100,00
<b>Espagne</b>		
VOLCOM DISTRIBUTION SPAIN SL	G 100,00	G 100,00
ELECTRIC VISUAL EVOLUTION SPAIN	G 100,00	G 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2013	31/12/2012
<b>France</b>		
VOLCOM SAS	G 100,00	G 100,00
VOLCOM RETAIL FRANCE	G 100,00	G 100,00
SARL ELECTRIC EUROPE	G 100,00	G 100,00
<b>Grande-Bretagne</b>		
VOLCOM DISTRIBUTION (UK) Limited	G 100,00	G 100,00
VOLCOM RETAIL (UK) Limited	G 100,00	G 100,00
<b>Australie</b>		
VOLCOM AUSTRALIA HOLDING COMPANY PTY Ltd	G 100,00	G 100,00
VOLCOM AUSTRALIA PTY Ltd	G 100,00	G 100,00
ELECTRIC VISUAL EVOLUTION AUSTRALIA PTY Ltd	G 100,00	G 100,00
<b>Nouvelle Zélande</b>		
VOLCOM NEW ZEALAND Limited	G 100,00	G 100,00
ELECTRIC VISUAL EVOLUTION NEW ZEALAND Limited	Liquidation	G 100,00
<b>Japon</b>		
VOLCOM JAPAN GODOGAISHIYA	G 100,00	G 100,00
<b>Chine</b>		
VOLCOM HONG KONG	G 100,00	Création
<b>HOLDINGS &amp; AUTRES</b>		
<b>France</b>		
CONSEIL ET ASSISTANCE	G 100,00	G 100,00
DISCODIS	G 100,00	G 100,00
FINANCIÈRE MAROTHI	Fusion	G 100,00
KERING FINANCE	G 100,00	G 100,00
SAPARDIS	G 100,00	G 100,00
GG FRANCE 13 SAS	G 100,00	G 100,00
GG France 14	G 100,00	Création
SAPRODIS SERVICES SAS	G 100,00	G 100,00
YSL BEAUTÉ CONSULTING	-	- G 100,00
GG France 10	-	- G 100,00
<b>Grande-Bretagne</b>		
KERING INTERNATIONAL Limited	G 100,00	Création
KERING UK SERVICES Limited	G 100,00	G 100,00
<b>Allemagne</b>		
SAPARDIS DEUTSCHLAND SE	G 100,00	G 100,00
<b>Italie</b>		
KERING ITALIA SpA	G 100,00	G 100,00
KERING SERVICE ITALIA SpA	G 100,00	G 100,00
REXCOURTA SpA	G 100,00	G 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2013	31/12/2012
<b>Luxembourg</b>		
ABBEY REINSURANCES	G 100,00	Acquisition
E-KERING LUX SA	G 100,00	G 100,00
FI HOLDING LUX SA	Cession	G 100,00
PPR DISTRI LUX SA	G 100,00	G 100,00
PPR INTERNATIONAL	G 100,00	G 100,00
PRINTEMPS REASSURANCE	G 100,00	G 100,00
KERING Luxembourg SA	G 100,00	G 100,00
<b>Pays-Bas</b>		
KERING HOLLAND NV	G 100,00	G 100,00
GUCCI INTERNATIONAL NV	G 100,00	G 100,00
GUCCI PARTICIPATION BV	G 100,00	G 100,00
KERING NETHERLANDS BV	G 100,00	G 100,00
<b>Suisse</b>		
LUXURY GOODS SERVICES SA	G 100,00	G 100,00
<b>Hong Kong</b>		
KGS	G 100,00	G 100,00
<b>Chine</b>		
KERING ASIA PACIFIC Ltd	G 100,00	G 100,00
KERING (CHINA) ENTERPRISE MANAGEMENT Ltd	G 100,00	Création
PPR HOLDING Limited	G 100,00	G 100,00
<b>Corée</b>		
KERING KOREA Limited	G 100,00	Création
<b>Japon</b>		
KERING JAPAN Limited	G 100,00	G 100,00
KERING TOKYO INVESTMENTS	G 100,00	Création
<b>États-Unis</b>		
KERING AMERICAS	G 100,00	G 100,00

(1) Les résultats de ces sociétés sont consolidés à hauteur de la part contractuelle du Groupe dans leurs opérations qui peut différer de leur pourcentage de détention dans le capital.

# 5. rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

## exercice clos le 31 décembre 2013

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2013 sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Kering S.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport;
- la justification de nos appréciations;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### 1. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

### 2. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Votre société procède systématiquement, au cours du second semestre de l'exercice, à un test de dépréciation des goodwill et des actifs à durée de vie indéfinie et évalue également s'il existe un indice de perte de valeur des actifs à long terme, selon les modalités décrites dans la Note 2.10 aux états financiers consolidés. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de perte de valeur ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées et nous avons vérifié que la note 18 de l'annexe donne une information appropriée.
- Votre société constitue des provisions, telles que décrites en Note 2.16 aux états financiers consolidés. Nos travaux ont notamment consisté à apprécier les données et hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations, à revoir, par sondages, les calculs effectués par la société et à examiner les procédures d'approbation de ces estimations par la Direction. Nous avons, sur ces bases, procédé à l'appréciation du caractère raisonnable de ces estimations.
- La Note 2.17 aux états financiers consolidés précise les modalités d'évaluation des avantages du personnel postérieures à l'emploi et autres avantages à long terme du personnel. Ces engagements ont fait l'objet d'une évaluation par des actuaires externes. Nos travaux ont consisté à examiner les données utilisées, à apprécier les hypothèses retenues et à vérifier que la Note 25 aux états financiers consolidés fournit une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### 3. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe données dans le Rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 31 mars 2014

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit  
Département de KPMG SA  
Hervé Chopin

Deloitte & Associés  
Antoine de Riedmatten

## 6. comptes sociaux

### 6.1. bilan actif

aux 31 décembre 2013 et 2012

ACTIF (en millions d'euros)	Notes	2013			2012
		Valeur brute	Amortissements Provisions	Valeur nette	Valeur nette
<b>Actif immobilisé</b>					
Titres de participation		10 160,5	(1 384,7)	8 775,8	10 191,5
Autres immobilisations financières <sup>(1)</sup>		0,5	(0,2)	0,3	0,5
Immobilisations incorporelles et corporelles	3 4	10 161,0 367,8	(1 384,9) (18,8)	8 776,1 349,0	10 192,0 3,5
<b>Total de l'actif immobilisé</b>		<b>10 528,8</b>	<b>(1 403,7)</b>	<b>9 125,1</b>	<b>10 195,5</b>
<b>Actif circulant</b>					
Créances <sup>(2) (3)</sup>	5	72,6		72,6	93,3
Valeurs mobilières de placement	6	71,9		71,9	61,8
Disponibilités <sup>(3)</sup>	6	1 406,8		1 406,8	2,5
<b>Total de l'actif circulant</b>		<b>1 551,3</b>	<b>0,0</b>	<b>1 551,3</b>	<b>157,6</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>12 080,1</b>	<b>(1 403,7)</b>	<b>10 676,4</b>	<b>10 353,1</b>
(1) Dont à moins d'un an :				0,1	0,2
(2) Dont à plus d'un an :				0,0	0,0
(3) Dont concernant les entreprises liées :				1 440,0	64,8

## 6.2. bilan passif

aux 31 décembre 2013 et 2012

PASSIF (en millions d'euros)	Notes	2013	2012
<b>Capitaux propres</b>			
Capital social		504,9	504,5
Primes d'émission, de fusion, d'apport		2 048,3	2 040,1
Réserves	7	1 587,9	1 588,7
Report à nouveau		1 426,3	1 706,1
Résultat de l'exercice		832,9	505,6
<b>Total des capitaux propres</b>		<b>6 400,3</b>	<b>6 345,0</b>
<b>Provisions</b>	<b>8</b>	<b>463,0</b>	<b>50,8</b>
<b>Dettes</b>			
Emprunts obligataires <sup>(1)</sup>	9,1	3 300,1	3 100,1
Autres dettes financières <sup>(1)(3)</sup>	9,1	241,7	594,5
Autres dettes <sup>(2)(3)</sup>	10	271,3	262,7
		<b>3 813,1</b>	<b>3 957,3</b>
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>10 676,4</b>	<b>10 353,1</b>
(1) Dont à plus d'un an :		2 600,0	2 452,6
(2) Dont à plus d'un an :		0,0	0,0
(3) Dont concernant les entreprises liées :		30,4	354,6

### 6.3. *compte de résultat*

Pour les exercices clos les 31 décembre 2013 et 2012

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2013	2012
Produits d'exploitation		117,5	100,8
Charges d'exploitation		(133,7)	(117,3)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>12</b>	<b>(16,2)</b>	<b>(16,5)</b>
Dividendes		2 188,2	876,1
Autres produits et charges financiers		(96,7)	(129,4)
<b>Résultat financier</b>	<b>13</b>	<b>2 091,5</b>	<b>746,7</b>
<b>Résultat courant avant impôt</b>		<b>2 075,3</b>	<b>730,2</b>
Résultat exceptionnel	14	(1 259,2)	(364,7)
Participation des salariés		(3,3)	(2,0)
Impôt sur le résultat	15	20,1	142,1
<b>Résultat net de l'exercice</b>		<b>832,9</b>	<b>505,6</b>

### 6.4. *tableau des flux de trésorerie*

Pour les exercices clos les 31 décembre 2013 et 2012

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2012
Dividendes encaissés	2 188,2	876,1
Charges d'intérêts sur dettes financières	(145,5)	(174,8)
Impôts sur le résultat reçus/payés	42,2	111,6
Autres	(28,9)	(11,4)
<b>Variation de trésorerie issue des opérations d'exploitation</b>	<b>2 056,0</b>	<b>801,5</b>
(Acquisitions)/Cessions d'immobilisations opérationnelles	(3,9)	(1,8)
Variation des immobilisations financières	(87,5)	(574,9)
<b>Variation de trésorerie issue des opérations d'investissement</b>	<b>(91,4)</b>	<b>(576,7)</b>
Variations nettes des dettes financières	(155,0)	206,5
Augmentations de capital	8,6	12,1
Dividendes versés par Kering	(471,2)	(440,6)
<b>Variation de trésorerie issue des opérations de financement</b>	<b>(617,6)</b>	<b>(222,0)</b>
<b>Variation de périmètre suite à la TUP Financière Marothi</b>	<b>67,4</b>	<b>-</b>
<b>Variation de la trésorerie débitrice</b>	<b>1 414,4</b>	<b>2,8</b>
<b>Trésorerie débitrice à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>64,3</b>	<b>61,5</b>
<b>Trésorerie débitrice à la clôture de l'exercice</b>	<b>1 478,7</b>	<b>64,3</b>

## 6.5. *variation des capitaux propres*

(en millions d'euros) (avant affectation du résultat)	Nombre d'actions	Capital social	Primes d'émission, fusion...	Réserves et report à nouveau	Résultat de l'exercice	Capitaux propres
<b>Au 31 décembre 2011</b>	<b>127 000 889</b>	<b>508,0</b>	<b>2 135,3</b>	<b>3 261,8</b>	<b>663,6</b>	<b>6 568,7</b>
Affectation résultat 2011				663,6	(663,6)	-
Dividendes versés				(440,6)		(440,6)
Acompte sur dividendes				(189,2)		(189,2)
Levée de stock-options	146 780	0,6	11,5			12,1
Annulation titres	(1 030 967)	(4,1)	(106,7)			(110,8)
Variations des provisions réglementées				(0,8)		(0,8)
Résultat 2012					505,6	505,6
<b>Au 31 décembre 2012</b>	<b>126 116 702</b>	<b>504,5</b>	<b>2 040,1</b>	<b>3 294,8</b>	<b>505,6</b>	<b>6 345,0</b>
Affectation résultat 2012				505,6	(505,6)	-
Dividendes versés				(282,2)		(282,2)
Dividendes en actions Groupe Fnac				(313,9)		(313,9)
Acompte sur dividendes				(189,3)		(189,3)
Levée de stock-options	110 059	0,4	8,2			8,6
Variations des provisions réglementées				(0,8)		(0,8)
Résultat 2013					832,9	832,9
<b>Au 31 décembre 2013</b>	<b>126 226 761</b>	<b>504,9</b>	<b>2 048,3</b>	<b>3 014,2</b>	<b>832,9</b>	<b>6 400,3</b>

Le capital de Kering au 31 décembre 2013 est représenté par 126 226 761 actions de 4€.

## 6.6. *annexe comptable*

### Note 1. **Faits marquants de l'exercice**

L'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 18 juin 2013 a approuvé :

- le changement de nom de la société en Kering ;
- la distribution d'un dividende complémentaire payé en actions Groupe Fnac à hauteur de 1 action Groupe Fnac pour 8 actions Kering.

Dans le cadre du projet de cession de La Redoute et de Relais Colis, filiales de Redcats, Kering s'est engagé à accompagner la reprise de ces activités grâce à une recapitalisation concomitante à la cession de l'ordre de 315 millions d'euros.

Kering a réalisé une émission obligataire de 500 M€ à 7 ans assortie d'un coupon à taux fixe de 2,50 % le 15 juillet 2013 et une émission obligataire de 500 M€ à 5 ans assortie d'un coupon à taux fixe de 1,875 % le 8 octobre 2013.

En janvier 2013, Kering a remboursé à l'échéance deux emprunts obligataires de 300 M€ chacun émis en juin 2005 et 2006.

En mai 2013, Kering a remboursé à l'échéance un emprunt obligataire de 200 M€ émis en mai 2008 et dont le montant du remboursement était indexé sur l'évolution du titre Kering. Le profit financier dégagé s'élève à 62 M€.

### Note 2. **Règles et méthodes comptables**

Les comptes annuels de l'exercice sont établis conformément aux dispositions du règlement CRC n° 99.03 du 29 avril 1999 relatif à la réécriture du Plan Comptable Général et aux nouvelles règles comptables CRC n° 2002-10 relatives aux actifs, modifiées par les règlements CRC n° 2003-07 et CRC n° 2004-06.

#### 2.1. **Immobilisations incorporelles et corporelles**

Les immobilisations incorporelles et corporelles sont inscrites au bilan à leur coût d'acquisition. Les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant le mode linéaire, en fonction de la nature et de la durée de vie de chaque composant.

## 2.2. Immobilisations financières

### *Titres de participation*

Les titres classés en « Titres de participation » sont ceux dont la possession est estimée utile à l'activité de l'entreprise notamment parce qu'elle permet d'exercer une influence sur la société émettrice ou d'en assurer le contrôle.

Conformément à l'avis du Comité d'Urgence du CNC n° 2007-C du 15 juin 2007, la Société a opté pour la comptabilisation des frais d'acquisition dans le prix de revient des titres de participation.

À la clôture de l'exercice, la valeur brute des titres est comparée à la valeur d'utilité pour l'entreprise, déterminée par rapport à la valeur économique estimée de la filiale et en considération des motifs sur lesquels reposait la transaction d'origine. Cette valeur d'utilité est déterminée en fonction d'une analyse multicritère tenant compte notamment des projections de flux de trésorerie futurs, de l'actif ré-estimé, de la quote-part de capitaux propres consolidés ou réévalués et d'autres méthodes, en tant que de besoin.

Lorsque cette valeur est inférieure à la valeur brute, une dépréciation est constituée.

### *Autres immobilisations financières*

Les autres immobilisations financières comprennent notamment les autres titres immobilisés et certaines actions propres.

#### *Autres titres immobilisés (hors actions propres)*

Les autres titres immobilisés sont ceux que l'entreprise a l'intention ou l'obligation de conserver durablement mais dont la détention n'est pas jugée nécessaire à son activité.

La valeur brute est égale au coût d'acquisition comprenant les frais d'acquisition éventuels.

Une dépréciation est constituée en fonction de la valeur d'utilité de ces titres pour la Société.

### *Actions propres*

Les actions propres acquises dans le cadre d'un contrat de liquidité sont inscrites en « Autres immobilisations financières ». Ces actions font l'objet d'une dépréciation en fonction du cours moyen de bourse du dernier mois de l'exercice.

Les actions propres acquises dans le cadre d'une affectation explicite à une réduction de capital future sont classées en « Autres immobilisations financières ». Ces actions ne font pas l'objet d'une dépréciation en fonction du cours de bourse.

## 2.3. Créances

Les créances sont inscrites au bilan à leur valeur nominale. Elles font l'objet d'une dépréciation en cas de risque de non recouvrement.

## 2.4. Valeurs mobilières de placement et titres de créances négociables

### *Actions propres*

Les actions propres acquises dans le cadre d'une affectation explicite à l'attribution aux salariés de plans d'options d'achat ou de plans d'attribution d'actions gratuites sont inscrites en « Valeurs mobilières de placement ». Aucune dépréciation n'est constatée en fonction du cours de bourse.

### *Autres actions*

Les actions sont enregistrées à leur prix d'acquisition. Une dépréciation est constituée si le cours à la clôture de l'exercice est inférieur à leur valeur comptable.

### *Obligations*

Les obligations sont comptabilisées à leur date d'acquisition pour le montant nominal corrigé de la prime ou décote. Le montant des intérêts courus et non échus à la date d'acquisition et à la clôture de l'exercice est enregistré dans un compte de « créances rattachées ».

À la fin de l'exercice, le coût d'acquisition est comparé à la valeur boursière en capital du dernier mois sans tenir compte des intérêts courus non échus. Lorsque cette valeur est inférieure à la valeur brute, une dépréciation est constituée.

### *SICAV*

Les actions de SICAV sont enregistrées à leur coût d'acquisition (hors droit d'entrée). Elles sont estimées à la clôture de l'exercice à leur valeur liquidative. La moins-value latente éventuelle fait l'objet d'une provision pour dépréciation. La plus-value latente éventuelle n'est pas prise en compte.

### *CDN, certificats de dépôts, bons de sociétés financières*

Ces titres de créances négociables sont souscrits sur le marché primaire ou acquis sur le marché secondaire. Ils sont comptabilisés à leur coût d'acquisition sous déduction des intérêts courus à cette date lorsqu'ils sont acquis sur le marché secondaire.

Les intérêts précomptés sont inscrits en produits financiers prorata temporis au titre de l'exercice.

## 2.5. Instruments financiers

Toutes les positions de change et de taux d'intérêt sont prises au moyen d'instruments cotés sur des marchés organisés ou de gré à gré qui présentent des risques minimum de contrepartie. Les résultats dégagés sur les instruments financiers constituant des opérations de couverture sont comptabilisés de manière symétrique aux résultats sur les éléments couverts.

Dans le cas où les instruments financiers ne constituent pas des couvertures de risques, les gains ou pertes résultant de l'évolution de leur valeur de marché sont inscrits au compte de résultat, sauf s'il s'agit d'opérations de gré à

gré, pour lesquelles les pertes latentes font l'objet d'une provision alors que les gains latents ne sont pas comptabilisés.

## 2.6. Opérations en devises

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération. Les dettes, créances et disponibilités en devises sont converties sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture de l'exercice. En cas de couverture de change, les dettes et créances sont converties au cours de couverture.

L'écart de conversion qui résulte de la valorisation des dettes et créances en devises est inscrit en comptes de régularisation, à l'actif s'il s'agit d'une perte latente et au passif s'il s'agit d'un profit latent. Les pertes latentes non couvertes font l'objet d'une provision pour risques. En cas de dettes et créances couvertes par des instruments financiers, la perte ou le profit de change est immédiatement reconnu au compte de résultat.

## 2.7 Frais d'émission d'emprunts et d'augmentation de capital - Primes de remboursement d'emprunt

Les frais d'émission d'emprunts sont comptabilisés en charges lors de l'émission.

Les frais d'augmentation de capital, de fusion et d'apport sont prélevés sur les primes d'émission de fusion ou d'apport.

Les emprunts sont comptabilisés à leur valeur nominale.

Les primes d'émission ou de remboursement éventuelles sont portées dans la rubrique du bilan correspondant à ces emprunts et amorties sur la durée de vie de l'emprunt.

En cas d'emprunt obligataire convertible, l'enregistrement de la prime de remboursement est étalé sur la durée de vie de l'emprunt, conformément aux méthodes préférentielles.

En cas d'emprunt obligataire indexé, une provision pour risques de remboursement est constituée dès lors que le remboursement estimé à la clôture de l'exercice excède le montant de l'émission. Cette provision est calculée prorata temporis sur la durée de l'emprunt.

## 2.8. Provisions

Les provisions sont constituées conformément au règlement n° 2000.06 du Conseil national de la comptabilité et comprennent les engagements de retraite et d'indemnités de fin de carrière conformément à la recommandation 2003.R.01 du 22 juillet 2004.

Dans le cadre de régimes à prestations définies, les engagements sont évalués suivant la méthode des unités de crédit projetées sur la base des conventions ou des accords en vigueur dans la Société. Selon cette méthode, chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations et chaque unité est évaluée séparément pour obtenir l'obligation finale. Cette obligation est ensuite actualisée. Les hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements varient selon les conditions économiques.

Ces régimes et indemnités de fin de contrat font l'objet chaque année d'une évaluation actuarielle. Ces évaluations tiennent compte notamment du niveau de rémunération future, de la durée d'activité probable des salariés, de l'espérance de vie et de la rotation du personnel.

Kering applique l'avis du règlement n° 2008-15 du 4 décembre 2008 relatif au traitement comptable des plans d'options d'achat ou de souscription d'actions et des plans d'attribution d'actions gratuites aux employés.

## 2.9. Intégration fiscale

Kering a créé avec plusieurs de ses filiales et sous-filiales un groupe d'intégration fiscale en France.

La société filiale supporte une charge d'impôt sur les sociétés calculée sur ses résultats propres comme en l'absence d'intégration fiscale. Les économies d'impôt réalisées par le Groupe à raison de l'intégration fiscale sont appréhendées par Kering, Société mère du Groupe intégré.

**Note 3. Immobilisations financières nettes**

(en millions d'euros)	Au 31/12/2012	Augmentation	Diminution	Au 31/12/2013
<b>Valeurs brutes</b>				
<b>Titres de participation</b>	<b>11 166,7</b>	<b>4 331,4</b>	<b>(5 337,6)</b>	<b>10 160,5</b>
Kering Netherlands BV (TUP Financière Marothi)		4 237,2		4 237,2
Kering Holland NV	2 566,9			2 566,9
Redcats	1 171,6			1 171,6
Groupe Fnac (ex-Caumartin Participations)	622,0	66,5	(688,5)	
Financière Marothi	4 648,1	0,7	(4 648,8)	
Sapardis	1 804,0			1 804,0
Discodis	299,7			299,7
Autres	54,4	27,0	(0,3)	81,1
<b>Autres immobilisations financières</b>	<b>0,5</b>	<b>264,2</b>	<b>(264,2)</b>	<b>0,5</b>
Actions propres (contrat de liquidité) <sup>(1)</sup>		264,1	(264,1)	
Prêts	0,3		(0,1)	0,2
Dépôts et cautionnement	0,2	0,1		0,3
<b>Valeurs brutes</b>	<b>11 167,2</b>	<b>4 595,6</b>	<b>(5 601,8)</b>	<b>10 161,0</b>
<b>Dépréciations</b>				
<b>Titres de participation</b>	<b>(975,2)</b>	<b>(592,7)</b>	<b>183,2</b>	<b>(1 384,7)</b>
Redcats	(780,5)	(391,1)		(1 171,6)
Groupe Fnac (ex-Caumartin Participations)	(182,0)		182,0	
Sapardis		(200,0)		(200,0)
Autres	(12,7)	(1,6)	1,2	(13,1)
<b>Autres immobilisations financières</b>		<b>(0,2)</b>		<b>(0,2)</b>
<b>Dépréciations</b>	<b>(975,2)</b>	<b>(592,9)</b>	<b>183,2</b>	<b>(1 384,9)</b>
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>10 192,0</b>			<b>8 776,1</b>

(1) Le montant correspondant aux actions propres est indisponible dans les réserves réglementées.

**Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle**

Au cours de l'exercice 2013, le Groupe a procédé à l'acquisition nette de 35 508 actions auto-détenues selon les modalités suivantes :

- acquisition de 1 585 556 titres dans le cadre du contrat de liquidité;
  - cession de 1 585 556 titres dans le cadre du contrat de liquidité;
  - acquisition de 106 000 titres dans le cadre des plans d'actions gratuites;
  - attribution aux salariés de 40 005 titres dans le cadre des plans d'actions gratuites de 2009 à échéance mai 2013, de 62 486 titres dans le cadre du plan d'actions gratuites 2011 à échéance mai 2013, et de 450 titres dans le cadre des plans d'actions gratuites de 2008 et 2009;
  - acquisition de 130 000 titres en vue de leur attribution dans le cadre des plans d'options d'achat;
  - cession aux salariés de 44 867 titres dans le cadre du plan d'option d'achat de mai 2006, de 55 670 titres dans le cadre du plan d'option d'achat de mai 2007 et de 2 500 titres dans le cadre du plan d'option d'achat de septembre 2007;
- acquisition de 720 000 titres en vue de leur remise dans le cadre d'une opération de croissance externe;
  - remise de 714 514 titres dans le cadre d'une opération de croissance externe et affectation du solde des titres acquis soit 5 486 titres en vue de leur attribution dans le cadre des plans d'options d'achat.

Par ailleurs, suite à différentes levées d'options de souscription d'actions au cours de l'exercice 2013, le capital a été augmenté de 110 059 actions.

Au 31 décembre 2013, le Groupe ne détient aucune option d'achat de titres Kering destinée à couvrir des plans d'options d'achat et des plans d'options de souscription.

Le 26 mai 2004, Kering a confié un mandat à un intermédiaire financier en vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des titres.

Ce contrat est conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers (AMAFI) et approuvée par l'Autorité des marchés financiers.

Doté initialement de 40 millions d'euros pour moitié en espèces et pour moitié en titres Kering, ce contrat a fait l'objet de dotations complémentaires en espèces de 20 millions d'euros le 3 septembre 2004 et de 30 millions d'euros le 18 décembre 2007.

Au 31 décembre 2013, Kering ne détient aucune action dans le cadre du contrat de liquidité.

Hors cadre du contrat de liquidité, Kering détient 4 275 actions en vue de leur attribution aux salariés dans le cadre des plans d'actions gratuites 2012 à échéance

2014, et 56 306 actions en attente d'affectation aux plans d'options d'achat.

25 073 actions étaient détenues par la société hors cadre du contrat de liquidité au 31 décembre 2012.

#### Note 4. Immobilisations incorporelles et corporelles

L'évolution des immobilisations incorporelles et corporelles s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Terrains et constructions	Matériels et installations	Autres	Total
<b>Valeurs brutes</b>				
31 décembre 2012	2,9	0,4	16,7	20,0
Acquisitions			3,9	3,9
Mali de fusion Financière Marothi			344,1	344,1
Cessions			(0,2)	(0,2)
<b>31 décembre 2013</b>	<b>2,9</b>	<b>0,4</b>	<b>364,5</b>	<b>367,8</b>
<b>Amortissements et provisions</b>				
31 décembre 2012	(2,4)	(0,3)	(13,8)	(16,5)
Dotations	(0,3)	(0,1)	(2,1)	(2,5)
Reprises sur cessions			0,2	0,2
<b>31 décembre 2013</b>	<b>(2,7)</b>	<b>(0,4)</b>	<b>(15,7)</b>	<b>(18,8)</b>
<b>Valeurs nettes</b>				
31 décembre 2012	0,5	0,1	2,9	3,5
<b>31 décembre 2013</b>	<b>0,2</b>	<b>0,0</b>	<b>348,8</b>	<b>349,0</b>

Les autres immobilisations concernent essentiellement le mali de fusion de Financière Marothi, les aménagements, matériels et mobiliers du siège social, et autres immobilisations incorporelles (logiciels).

#### Note 5. Créances

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2013	31/12/2012
Comptes courants d'intégration fiscale	15,9	50,7
Compte transitoire swap & change HB	6,2	6,1
Dossier Kadéos	9,4	9,4
État - Impôt sur les bénéfices	12,0	8,4
Clients groupe	17,5	14,1
Primes d'émissions sur obligations	3,1	(0,5)
Divers	6,4	4,0
Charges constatées d'avance	2,1	1,1
<b>TOTAL</b>	<b>72,6</b>	<b>93,3</b>
Dont concernant les entreprises liées :	33,8	64,8

## Note 6. Valeurs mobilières de placement et disponibilités

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2013	31/12/2012
Actions propres en attente d'attribution aux salariés	0,8	0,1
Actions propres en attente d'affectation aux plans d'achats	9,6	3,2
Titres cotés	61,5	61,6
Dépréciation titres cotés	-	(3,1)
<b>Valeurs mobilières de placement</b>	<b>71,9</b>	<b>61,8</b>
Dépôts bancaires et mouvements de fonds	0,6	2,5
Comptes courants de trésorerie	1 405,9	-
Intérêts comptes courants de trésorerie	0,3	-
<b>Disponibilités</b>	<b>1 406,8</b>	<b>2,5</b>
<b>TRÉSorerIE DÉBITRICE</b>	<b>1 478,7</b>	<b>64,3</b>
Dont concernant les entreprises liées :	1 406,2	-

Les titres cotés sont principalement constitués de SICAV de placement pour 55.7 millions d'euros (55.8 millions d'euros au 31 décembre 2012).

## Note 7. Réserves

Les réserves de la Société s'analysent, avant affectation du résultat, de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2013	31/12/2012
Réserve légale	51,4	51,4
Réserves réglementées	1 293,6	1 293,6
Autres réserves	240,3	240,3
<b>Réserves</b>	<b>1 585,3</b>	<b>1 585,3</b>
Provisions réglementées	2,6	3,4
<b>TOTAL</b>	<b>1 587,9</b>	<b>1 588,7</b>

## Note 8. Provisions

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2012	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Reclassement	31/12/2013
Litiges et contentieux	28,4	0,6	8,2		0,5	21,3
Risques filiales		420,0				420,0
Engagements de retraite, IFC et assimilés	6,3	0,3		0,1		6,5
Autres risques	16,1	0,2		0,6	(0,5)	15,2
<b>TOTAL</b>	<b>50,8</b>	<b>421,1</b>	<b>8,2</b>	<b>0,7</b>		<b>463,0</b>
dont :						
exploitation		0,1				
financier		0,4				
exceptionnel		420,6	8,2	0,7		

La provision risques filiales correspond principalement à l'engagement pris par Kering de recapitaliser La Redoute et Relais Colis pour 315 millions d'euros ainsi que les pertes de l'exercice 2013 de ces activités.

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour les engagements de retraite, IFC et assimilés sont :

- un taux d'actualisation de 3,25 %, contre 3,50 % retenu en 2012 ;
- un taux de croissance attendu des salaires de 3,00 %, comme en 2012.

## Note 9. Dettes financières

### Emprunts obligataires

(en millions d'euros)	Taux d'intérêt	Date émission	Couverture	Échéance	31/12/2013	31/12/2012
Emprunt obligataire <sup>(1)</sup>	Fixe 4,00 %	29/06/2005 & 19/06/2006	-	29/01/2013		600,0
Emprunt obligataire <sup>(2)</sup>	Fixe 6,536 %	16/05/2008	-	16/05/2013		200,0
Emprunt obligataire <sup>(3)</sup>	Fixe 8,625 %	03/04/2009	-	03/04/2014	<b>550,1</b>	550,1
Emprunt obligataire <sup>(4)</sup>	Fixe 7,75 %	03/06/2009	Swap taux variable Euribor 6 mois à hauteur de 150 M€	03/06/2014	<b>150,0</b>	150,0
Emprunt obligataire <sup>(5)</sup>	Fixe 6,50 %	29/06/2009	-	29/06/2017	<b>150,0</b>	150,0
Emprunt obligataire <sup>(6)</sup>	Fixe 6,50 %	06/11/2009	-	06/11/2017	<b>200,0</b>	200,0
Emprunt obligataire <sup>(7)</sup>	Fixe 3,75 %	08/04/2010 & 26/01/2012	-	08/04/2015	<b>750,0</b>	750,0
Emprunt obligataire <sup>(8)</sup>	Fixe 3,125 %	23/04/2012	-	23/04/2019	<b>500,0</b>	500,0
Emprunt obligataire <sup>(9)</sup>	Fixe 2,50 %	15/07/2013	-	15/07/2020	<b>500,0</b>	
Emprunt obligataire <sup>(10)</sup>	Fixe 1,875 %	08/10/2013	-	08/10/2018	<b>500,0</b>	

(1) Prix d'émission : emprunt obligataire, représenté par 600 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN, émis le 29 juin 2005, pour 300 000 obligations et abondé le 19 juin 2006 pour 300 000 obligations portant ainsi l'émission à 600 000 obligations.  
Remboursement : en totalité le 29 janvier 2013.

(2) Prix d'émission : emprunt obligataire indexé sur le titre Kering émis le 16 mai 2008 dans le cadre du programme EMTN, représenté par 2 362 907 obligations de 84,64 euros nominal.  
Remboursement : le prix de remboursement, indexé sur l'évolution du titre Kering, a été de 138,2 millions d'euros à l'échéance du 16 mai 2013.

(3) Prix d'émission : emprunt obligataire, représenté par 550 100 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN, émis le 3 avril 2009 pour 600 000 obligations et abondé le 13 mai 2009 pour 200 000 obligations, portant ainsi l'émission initiale à 800 000 obligations et racheté partiellement le 26 avril 2011 à hauteur de 249 900 obligations.  
Remboursement : en totalité le 3 avril 2014.

(4) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 3 juin 2009, représenté par 150 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.  
Remboursement : en totalité le 3 juin 2014.

(5) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 29 juin 2009, représenté par 3 000 obligations de 50 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.  
Remboursement : en totalité le 29 juin 2017.

(6) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 6 novembre 2009, représenté par 4 000 obligations de 50 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.  
Remboursement : en totalité le 6 novembre 2017.

(7) Prix d'émission : emprunt obligataire représenté par 500 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN émis le 8 avril 2010 et abondé le 26 janvier 2012 pour 250 000 obligations portant ainsi l'émission initiale à 750 000 obligations.  
Remboursement : en totalité le 8 avril 2015.

(8) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 23 avril 2012, représenté par 500 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.  
Remboursement : en totalité le 23 avril 2019.

(9) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 15 juillet 2013, représenté par 5 000 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.  
Remboursement : en totalité le 15 juillet 2020.

(10) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 8 octobre 2013, représenté par 5 000 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.  
Remboursement : en totalité le 8 octobre 2018.

Les emprunts obligataires émis de 2009 à 2013 dans le cadre du programme EMTN sont tous assortis d'une clause de changement de contrôle, qui donne la possibilité aux porteurs obligataires de demander le remboursement au pair si, consécutivement à un changement de contrôle, Kering voyait sa note abaissée en catégorie *Non Investment Grade*.

Les emprunts obligataires émis en 2009 et 2010, y compris la part abondée en janvier 2012 pour l'emprunt obligataire émis en avril 2010, intègrent aussi une clause dite de « *step-up coupon* » en cas de passage de la notation de Kering en catégorie *Non Investment Grade*.

**9.1. Analyse par catégorie de dettes**

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2013	31/12/2012
<b>Emprunts obligataires</b>	<b>3 300,1</b>	<b>3 100,1</b>
Intérêts sur emprunts obligataires	88,7	111,1
Emprunts Long et Moyen Terme	152,5	152,5
Intérêts sur emprunts Long et Moyen Terme	0,1	0,1
Concours bancaires courants	0,1	-
Comptes courants de trésorerie	0,3	330,7
Intérêts sur comptes courants de trésorerie	-	0,1
<b>Autres dettes financières</b>	<b>241,7</b>	<b>594,5</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3 541,8</b>	<b>3 694,6</b>
Dont concernant les entreprises liées :	0,3	330,8

Aux 31 décembre 2013 et 2012, les dettes financières ne font l'objet d'aucune garantie par des sûretés réelles.

**9.2. Analyse par échéance de remboursement**

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2013	31/12/2012
À moins d'un an	941,8	1 242,0
À plus d'un an et à moins de cinq ans	1 600,0	1 952,6
À plus de cinq ans	1 000,0	500,0
<b>TOTAL</b>	<b>3 541,8</b>	<b>3 694,6</b>

**9.3. Endettement financier net**

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2013	31/12/2012
Dettes financières	3 541,8	3 694,6
Valeurs mobilières de placement	(71,9)	(61,8)
Disponibilités	(1 406,8)	(2,5)
<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>2 063,1</b>	<b>3 630,3</b>

**9.4. Information sur les taux d'intérêt**

	31/12/2013	31/12/2012
Taux d'intérêt moyen de l'exercice	4,06 %	4,81 %
% dettes moyennes à taux fixe	71,00 %	80,00 %
% dettes moyennes à taux variable	29,00 %	20,00 %

**Note 10. Autres dettes**

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2013	31/12/2012
Comptes courants d'intégration fiscale	8,2	16,5
Dividendes à payer	189,3	189,2
Dettes fiscales et sociales	23,5	20,9
Divers	50,3	36,1
<b>TOTAL</b>	<b>271,3</b>	<b>262,7</b>
Dont concernant les entreprises liées :	30,1	23,8

## Note 11. Engagements hors bilan

### 11.1. Instruments financiers de couverture de taux

(en millions d'euros)	31/12/2013	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	>N+5	31/12/2012
Swaps prêteurs « taux fixe »	150,0	150,0						150,0
Autres instruments de taux d'intérêts <sup>(1)</sup>	152,5	152,5						152,5

(1) Dont swaps de taux variable/variable.

Dans le cadre de la politique du Groupe de couverture du risque de taux, Kering peut mettre en place des swaps de taux d'intérêts adossés à certains emprunts obligataires émis à taux fixe.

Kering a également contracté des swaps de taux variable contre variable pour un nominal de 152,5 millions d'euros à échéance juin 2014.

Au 31 décembre 2013, ces opérations concernent l'emprunt obligataire à échéance juin 2014, swappé en totalité à hauteur de 150 millions d'euros contre Euribor 6 mois.

### 11.2. Plans d'options d'achat et de souscription d'actions et plans d'attribution d'actions gratuites

La nature des plans et leurs principales caractéristiques sont détaillées dans les tableaux ci-dessous :

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2003/1	Plan 2004/1	Plan 2005/1	Plan 2005/2	Plan 2005/3
	Options de souscription				
Date d'attribution	09/07/2003	25/05/2004	03/01/2005	19/05/2005	19/05/2005
Date d'expiration	08/07/2013	24/05/2014	02/01/2015	18/05/2015	18/05/2015
Acquisition des droits	(a)	(a)	(a)	(b)	(b)
Nombre de bénéficiaires	721	846	13	458	22
Nombre attribué à l'origine	528 690	540 970	25 530	333 750	39 960
Nombre en circulation au 01/01/2013	21 890	67 820	750	94 260	1 520
Nombre annulé en 2013		2 820		336	
Nombre exercé en 2013	19 260	30 735		59 344	720
Nombre d'actions remises (AGA)					
Nombre expiré en 2013	2 630				
Nombre en circulation au 31/12/2013		34 265	750	34 580	800
Nombre exerçable au 31/12/2013		34 265	750	34 580	800
Prix d'exercice (en euros)	66,00	85,57	75,29	78,01	78,97

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2005/4	Plan 2006/1	Plan 2007/1	Plan 2007/2	Plan 2009/2
	Options de souscription	Options d'achat	Options d'achat	Options d'achat	Actions gratuites
Date d'attribution	06/07/2005	23/05/2006	14/05/2007	17/09/2007	07/05/2009
Date d'expiration	05/07/2015	22/05/2014	13/05/2015	16/09/2015	N/A
Acquisition des droits	(b)	(b)	(b)	(b)	(d)
Nombre de bénéficiaires	15	450	248	14	161
Nombre attribué à l'origine	20 520	403 417	355 500	51 300	46 505
Nombre en circulation au 01/01/2013	1 920	157 030	244 130	41 400	40 225
Nombre annulé en 2013	1 520	708	43 290		220
Nombre exercé en 2013		44 867	55 670	2 500	
Nombre d'actions remises (AGA)					40 005
Nombre expiré en 2013					
Nombre en circulation au 31/12/2013	400	111 455	145 170	38 900	
Nombre exerçable au 31/12/2013	400	111 455	145 170	38 900	
Prix d'exercice (en euros)	85,05	101,83	127,58	127,58	N/A

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2010/2	Plan 2011/1	Plan 2011/2	Plan 2012/1	Plan 2012/2
	Actions gratuites				
Date d'attribution	19/05/2010	19/05/2011	19/05/2011	27/04/2012	27/04/2012
Date d'expiration	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Acquisition des droits	(d)	(c)	(d)	(c)	(d)
Nombre de bénéficiaires	108	184	76	198	88
Nombre attribué à l'origine	25 035	67 379	9 455	69 399	39 640
Nombre en circulation au 01/01/2013	23 625	65 524	8 870	67 564	38 675
Nombre annulé en 2013	325	3 038	585	2 467	370
Nombre exercé en 2013					
Nombre d'actions remises (AGA)		62 486			
Nombre expiré en 2013					
Nombre en circulation au 31/12/2013	23 300		8 285	65 097	38 305
Nombre exerçable au 31/12/2013					
Prix d'exercice (en euros)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Pour tous ces plans, la période de blocage est de 4 ans à compter de la date d'attribution.

- (a) Les options sont acquises à hauteur de 25 % par année complète de présence dans le Groupe sauf en cas de départ à la retraite (acquisition de la totalité des droits). En cas de licenciement pour faute grave ou lourde, la totalité des droits est perdue y compris après la fin de la période de blocage.
- (b) Les options sont acquises à hauteur de 25 % par année complète de présence dans le Groupe sauf en cas de départ à la retraite (acquisition de la totalité des droits) et de démission (perte de la totalité des droits). En cas de licenciement pour faute grave ou lourde, la totalité des droits est perdue y compris après la fin de la période de blocage.
- (c) Les actions sont acquises deux années après leur attribution sauf en cas de démission ou de licenciement pour faute grave ou lourde (perte de la totalité des droits) et de démission (perte de la totalité des droits). Le nombre de titres définitivement attribué est soumis à des conditions de performance boursière. La période d'acquisition est suivie d'une période d'incessibilité de deux ans.
- (d) Les actions sont acquises quatre années après leur attribution sauf en cas de démission ou de licenciement pour faute grave ou lourde (perte de la totalité des droits). Le nombre de titres définitivement attribué est soumis à des conditions de performance boursière. Il n'y a pas de période d'incessibilité.

### 11.3. Autres engagements hors bilan

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2013	31/12/2012
Avals et cautions en faveur :		
des entreprises liées	-	-
des tiers hors-groupe	3,7	0,9
<b>Avals et cautions</b>	<b>3,7</b>	<b>0,9</b>
<b>Sûretés réelles : en faveur de filiales</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>en faveur de tiers</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

### Note 12. Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation est constitué des éléments suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2012
Redevances Groupe	88,8	73,6
Revenus des immeubles donnés en location	0,1	0,2
Frais de personnel	(31,8)	(28,6)
Achats, charges externes et impôts et taxes	(80,4)	(67,7)
Dotations nettes aux amortissements et provisions	(2,6)	(2,5)
Autres produits et charges	9,7	8,5
<b>TOTAL</b>	<b>(16,2)</b>	<b>(16,5)</b>

### Note 13. Résultat financier

Le résultat financier s'analyse de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2012
<b>Frais financiers nets</b>	<b>(96,7)</b>	<b>(129,4)</b>
Charges et intérêts sur endettement hors Groupe	(149,4)	(186,5)
Boni sur remboursement emprunt indexé	61,8	63,0
Intérêts sur comptes courants Groupe	(9,1)	(5,9)
<b>Dividendes</b>	<b>2 188,2</b>	<b>876,1</b>
Kering Netherlands BV	1 850,0	-
Kering Holland NV	301,8	268,3
Discodis	-	21,4
Discodis (acompte sur dividendes)	-	550,3
Groupe Fnac	-	20,5
Kering Finance	36,4	15,6
<b>TOTAL</b>	<b>2 091,5</b>	<b>746,7</b>
Dont concernant les entreprises liées :		
Intérêts sur comptes courants intra-groupe	(9,1)	(5,9)
Dividendes	2 188,2	876,1

**Note 14. Résultat exceptionnel**

Le résultat exceptionnel s'analyse de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2012
Résultat sur cessions d'immobilisations opérationnelles	0,1	(0,1)
Cessions de titres, dépréciation et opérations connexes	(1 237,5)	(347,3)
Litiges, contentieux et restructuration	(2,1)	(8,8)
Autres produits/(charges) exceptionnels	(19,7)	(8,5)
<b>TOTAL</b>	<b>(1 259,2)</b>	<b>(364,7)</b>

Le résultat exceptionnel concerne principalement, en 2013, les provisions pour dépréciation de titres de participation Redcats, Groupe Fnac et Sapardis, la provision pour risques Redcats ainsi que l'impact de la distribution d'actions Groupe Fnac aux actionnaires Kering.

**Note 15. Impôt sur les bénéfiques**

Ce poste se décompose comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2012
Boni d'intégration fiscale	42,4	141,5
Taxe sur les dividendes	(23,6)	(5,7)
Divers	1,3	6,3
<b>TOTAL</b>	<b>20,1</b>	<b>142,1</b>

Au terme d'une convention d'intégration fiscale prenant effet au 1<sup>er</sup> janvier 1988, Kering est redevable de l'impôt dû par le groupe intégré et des obligations fiscales qui pèsent sur celui-ci.

Le périmètre d'intégration fiscale comprend 82 sociétés en 2013 contre 80 en 2012.

En l'absence d'intégration fiscale, la Société n'aurait pas payé d'impôt.

**Note 16. Accroissement et allègement de la dette future d'impôts (au taux de 34,433 %)****Allègement de la dette future d'impôts**

Indemnité de fin de carrière	0,4 M€
Participation des salariés	1,0 M€
Autres	0,9 M€

**Accroissement de la dette future d'impôts**

Provision pour investissement	0,9 M€
-------------------------------	--------

## Note 17. Autres informations

### 17.1. Effectif moyen

L'effectif moyen de l'exercice 2013 s'élève à 171 personnes contre 146 l'exercice précédent.

Dans le cadre du Droit Individuel à la Formation, le nombre d'heures de formation acquis par les salariés et non consommé au 31 décembre 2013 s'élève à 11 110 contre 8 774 au 31 décembre 2012.

### 17.2. Honoraires des Commissaires aux Comptes

Les honoraires des Commissaires aux Comptes figurant au compte de résultat s'élevaient à :

(en milliers d'euros)	KPMG Audit		Deloitte & Associés	
	2013	2012	2013	2012
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	328	323	300	296
Autres diligences et prestations directement liées à la mission des Commissaires aux comptes	199	75	114	58
Autres prestations rendues	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>527</b>	<b>398</b>	<b>414</b>	<b>354</b>

### 17.3. Société consolidante

La société Kering est contrôlée par Artémis qui détient 40,9 % de son capital. Artemis est elle-même détenue en totalité par la Société Financière Pinault.

### 17.4. Transactions entre parties liées

La convention d'assistance entre la société Artémis et Kering signée le 27 septembre 1993 a généré une charge de 1,0 million d'euros en 2013 (2,5 millions d'euros en 2012), dont 2,5 millions d'euros au titre de l'exercice 2013 et -1,5 million d'euros de régularisation au titre des exercices antérieurs.

Dans le cadre de l'admission aux négociations de Groupe Fnac sur le marché Euronext Paris, Kering a pris en charge des dépenses exceptionnelles pour un montant net de 3 millions d'euros en 2013 facturées par ladite société Groupe Fnac.

Le 5 juillet 2013, dans le cadre d'une opération de croissance externe, Kering a cédé aux cessionnaires, pour le compte de sa filiale GPo Holding SAS, 714 514 de ses propres actions représentant une valeur de 110,8 millions d'euros.

Les autres transactions entre parties liées ont été conclues à des conditions normales de marché. À ce titre, elle ne nécessitent pas d'informations complémentaires visées à l'article R.183-198 11 du Code de Commerce.

## Note 18. Evènements postérieurs à la clôture

Le 24 janvier 2014, Kering a payé un acompte sur dividende d'1,50 € par action.

## Tableau des filiales et participations

<i>(en milliers d'euros)</i>		Capital	Capitaux propres hors capital & résultat
<b>I – RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS</b>			
<b>A – Filiales (détenues à + 50 %) et représentant plus de 1 % du capital</b>			
Conseil et Assistance	France	2 010	1 390
Discodis	France	153 567	377 416
Kering Netherlands BV	Pays-Bas	20 000 <sup>(1)</sup>	6 338 119 <sup>(1)</sup>
Christopher Kane Limited <sup>(2)</sup>	Royaume-Uni	0 <sup>(1)</sup>	61 <sup>(1)</sup>
Kering International	Royaume-Uni	0 <sup>(3)</sup>	0 <sup>(3)</sup>
Redcats	France	401	196 100
Sapardis	France	1 799 936	(182 338)
Trémi 2	France	20 710	(373)
Printemps Réassurances	Luxembourg	9 945	
	Sous-Total		
<b>B – Participations (détenues à – 50 %) et représentant plus de 1 % du capital</b>			
Kering Holland NV	Pays-Bas	108 246 <sup>(1)</sup>	2 639 245 <sup>(1)</sup>
<b>II – RENSEIGNEMENTS GLOBAUX</b>			
<b>A – Filiales non reprises au paragraphe I</b>			
Filiales françaises			
Filiales étrangères			
<b>B – Participations non reprises au paragraphe I</b>			
Participations françaises			
Participations étrangères			

(1) Comptes au 31/12/2012.

(2) Cours devise GBP au 31/12/2013.

(3) Comptes au 31/03/2013.

Quote-part du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Prêts consentis par la société & non encore remboursés	Montant des cautions & avals donnés par la société	Chiffre d'affaires HT du dernier exercice écoulé	Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
	Brut	Net					
90,00	7 724	2 089				(1 080)	
99,99	299 736	299 736				(15 448)	
100,00	4 237 240	4 237 240				537 034 <sup>(1)</sup>	1 850 000
51,00	12 174	12 174			3 396 <sup>(1)</sup>	(1550) <sup>(1)</sup>	
100,00	14 773	14 773			0 <sup>(3)</sup>	0 <sup>(3)</sup>	
99,99	1 171 636	0			14 330	(616 420)	
100,00	1 804 008	1 604 008				(36 545)	
100,00	20 475	19 683				(654)	
100,00	10 188	10 188					
	<u>7 577 954</u>	<u>6 199 891</u>					
33,53	<u>2 566 912</u>	<u>2 566 912</u>			<u>94 377<sup>(1)</sup></u>	<u>942 810<sup>(1)</sup></u>	<u>301 777</u>
	6 817	2 096					
	2 004	31					
	0	0					
	3 517	3 517					
	<b><u>10 157 204</u></b>	<b><u>8 772 447</u></b>					

## 6.7 résultats au cours des cinq derniers exercices

	2013	2012	2011	2010	2009
<b>Capital en fin d'exercice</b>					
Capital social (en euros)	504 907 044	504 466 808	508 003 556	507 316 736	506 314 352
Nombre d'actions ordinaires existantes	126 226 761	126 116 702	127 000 889	126 829 184	126 578 588
Nombre maximal d'actions futures à créer par conversion d'obligations par exercice d'options de souscription	70 795 70 795	188 160 188 160	641 571 641 571	833 932 833 932	1 127 714 1 127 714
<b>Opérations et résultats de l'exercice (en milliers d'euros)</b>					
Produits des activités courantes	88 795	73 581	38 622	36 290	39 644
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	1 635 162	680 689	794 979	445 002	910 418
Impôt sur les bénéfices (charge)/boni	20 139	142 124	118 722	63 554	111 193
Participation des salariés due au titre de l'exercice	3 339	2 055	2 120	2 087	1 501
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	832 903	505 561	663 606	529 279	717 634
Résultat distribué	473 350 <sup>(1)</sup>	472 937 <sup>(2)</sup>	444 503	443 902	417 709
<b>Données par action (en euros)</b>					
Résultat après impôts, participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions	13,09	6,51	7,18	3,99	8,06
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	6,60	4,01	5,23	4,17	5,67
Dividende :					
dividende net attribué à chaque action <sup>(3)</sup>	3,75 <sup>(1)</sup>	3,75	3,50	3,50	3,30
<b>Personnel</b>					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	171	146	118	112	110
Montant de la masse salariale de l'exercice (en milliers d'euros)	21 602	19 794	15 667	15 481	13 111
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, œuvres sociales, etc) (en milliers d'euros)	10 222	8 817	6 213	6 389	13 549

(1) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire.

Dont 1,50 € versé au titre d'acompte sur dividende le 24 janvier 2014.

(2) L'assemblée générale du 18 juin 2013 a décidé la distribution d'un dividende payable en action Groupe Fnac, à raison d'une action Groupe Fnac pour 8 actions Kering.

(3) Conformément à l'article 243 bis du Code Général des Impôts, le dividende distribué aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France est intégralement éligible à l'abattement de 40% prévu à l'article 158-3 2° du Code général des Impôts.

# ***7. rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels***

## ***exercice clos le 31 décembre 2013***

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2013, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Kering S.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport;
- la justification de nos appréciations;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### ***1. Opinion sur les comptes annuels***

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

### ***2. Justification des appréciations***

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

La note 2.2 de l'annexe expose les règles et méthodes comptables relatives à l'évaluation des immobilisations financières.

Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables précisées ci-dessus et nous nous sommes assurés de leur correcte application.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### 3. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le Rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, l'exactitude et la sincérité de ces informations appellent de notre part l'observation suivante : comme indiqué dans le Rapport de gestion du Conseil d'administration, ces informations représentent les rémunérations et avantages versés par le groupe Kering et les sociétés le contrôlant aux mandataires sociaux concernés au titre des mandats, fonctions ou missions exercés au sein ou pour le compte du groupe Kering. Elles n'incluent donc pas les rémunérations et avantages versés au titre des autres mandats, fonctions ou missions que ceux exercés au sein ou pour le compte du groupe Kering.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le Rapport de gestion.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 31 mars 2014

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit  
Département de KPMG SA  
Hervé Chopin

Deloitte & Associés  
Antoine de Riedmatten

# ***8. rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés***

## ***assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013***

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

### **Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée générale**

#### **Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé**

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

- **Prise en charge de dépenses exceptionnelles liées à l'admission aux négociations des actions de Groupe Fnac S.A.**

Suite à la décision de l'Assemblée générale de la société Kering S.A. du 18 juin 2013 de l'attribution d'actions de la société Groupe Fnac S.A. aux actionnaires de la société Kering S.A., les actions de la société Groupe Fnac S.A. ont été admises aux négociations sur le marché Euronext Paris le 20 juin 2013.

Dans ce cadre, des dépenses exceptionnelles ont été engagées par les sociétés Kering S.A. et Groupe Fnac S.A. Ces dépenses ont fait l'objet d'une convention de répartition entre les deux sociétés au cours de l'exercice 2013. Cette convention a été préalablement autorisée par votre Conseil d'administration en date du 25 juillet 2013.

Au terme de cette convention, la société Groupe Fnac S.A. a facturé un montant net de 3 005 876,88 euros hors taxe à la société Kering S.A. au cours de l'exercice 2013.

Personne concernée : Madame Patricia Barbizet, administratrice des sociétés Kering S.A. et Groupe Fnac S.A.

- **Cession par Kering S.A. de ses propres actions pour le compte d'une filiale**

Dans le cadre d'une opération de croissance externe, votre Conseil d'administration a autorisé en date du 18 juin 2013 que cette acquisition soit partiellement réglée en actions Kering qui seront remises par la société Kering S.A. pour le compte de sa filiale GPo Holding S.A.S.

Le 5 juillet 2013, la société Kering S.A. a ainsi cédé aux cessionnaires, pour le compte de sa filiale GPo Holding S.A.S., société contrôlée par la société Kering Holland N.V. elle-même contrôlée par la société Kering S.A., 714 514 de ses propres actions représentant une valeur de 110 749 697,50 euros.

Personnes concernées : Madame Patricia Barbizet et Monsieur François-Henri Pinault, Administrateurs des sociétés Kering S.A. et Kering Holland N.V.

## **Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale**

### **a) Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé**

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

- **Convention d'assistance au titre de prestations réalisées par la société Artémis S.A.**

Aux termes d'une convention d'assistance entre les sociétés Kering S.A. et Artémis S.A. depuis le 27 septembre 1993, Artémis S.A. met à disposition et réalise pour le compte de Kering S.A. des missions d'étude et de conseil portant sur :

- La stratégie et le développement du groupe Kering et l'appui dans la réalisation d'opérations complexes de nature juridique, fiscale, financière ou immobilière ;
- La fourniture d'opportunités de développement d'affaires en France et à l'étranger ou de facteurs de réduction des coûts.

Le Conseil de surveillance de la société Kering S.A. a autorisé la rémunération de ces prestations à trente-sept cent millièmes (0,037 %) du chiffre d'affaires net consolidé, hors taxe, lors de sa séance du 10 mars 1999.

Dans le cadre de l'aménagement approprié des règles de gouvernement d'entreprise de Kering S.A., votre Conseil d'administration a décidé le 6 juillet 2005, sans que la convention en vigueur depuis le 27 septembre 1993 s'en trouve modifiée, que le Comité d'audit de la société Kering S.A. procède, en plus de son examen annuel habituel de la consistance de cette assistance fournie par Artémis S.A. à Kering S.A., à l'évaluation annuelle des prestations et de leur prix équitable compte tenu des facilités procurées et des économies de moyen réalisées dans l'intérêt commun.

Les modalités d'appréciation du montant conventionnel ont été examinées par le Comité d'audit qui, dans sa réunion du 18 février 2014, a constaté que Kering S.A. avait ainsi continué de bénéficier, au cours de l'année 2013, des conseils et de l'assistance d'Artémis S.A. sur des sujets récurrents dont la communication, les relations publiques et institutionnelles, ainsi qu'en matière de stratégie de développement et de sa mise en œuvre.

Votre Conseil d'administration du 20 février 2014 a pris acte du montant de la rémunération au titre de cette convention à hauteur de 2 496 000 euros (hors taxe) pour l'exercice 2013, étant précisé que le chiffre d'affaires du groupe PUMA n'est pas retenu dans l'assiette de cette redevance, comme cela avait été le cas au cours des années précédentes, ainsi que le chiffre d'affaires des activités abandonnées.

Personnes concernées : Madame Patricia Barbizet et Monsieur François-Henri Pinault, membres du Conseil d'administration de la société Artémis S.A., actionnaire de la société Kering S.A. disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 %.

**b) Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs sans exécution au cours de l'exercice écoulé**

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

• **Engagement de retraite en faveur de Monsieur Jean-François Palus, Directeur Général délégué de la société Kering S.A.**

Les 22 janvier et 8 avril 2010, le Conseil d'administration de Kering S.A. a autorisé votre société et les sociétés contrôlées par elle au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce à accorder un avantage spécifique de retraite à Monsieur Jean-François Palus, Directeur Général délégué de la société Kering S.A., en raison de sa particulière contribution au développement des activités de la Branche Luxe. Cette autorisation permet le versement d'une dotation d'un montant de 3 568 000 euros (ce capital étant soit géré par la société Kering S.A. ou la société contrôlée, soit fondé dans un organisme gestionnaire de réputation de premier rang) pour fonder des droits à une retraite (avec droit à réversion à ces ayants-droits en cas de décès) exigible à compter de son âge légal de retraite, sans condition de présence dans le groupe Kering à cette date, ce pour autant qu'il n'ait pas quitté le groupe Kering avant le 31 décembre 2014 pour des raisons de convenance personnelle.

L'appropriation de ce droit à retraite par l'intéressé était conditionnée à ce que Monsieur Jean-François Palus ait réalisé la condition de performance attachée, pour les exercices 2009 et 2010, à la part variable de sa rémunération de Directeur Général délégué de la société Kering S.A. Votre Conseil d'administration a pris acte le 8 avril 2010 et le 16 février 2011, que la condition de performance s'est trouvée réalisée respectivement pour les exercices 2009 et 2010.

En considération de ces autorisations de votre Conseil d'administration, le Conseil de surveillance de la société Gucci Group N.V. (devenue Kering Holland N.V.), détenue à 100% directement et indirectement par la société Kering S.A., a décidé le 10 décembre 2010 d'accorder à Monsieur Jean-François Palus, en sa qualité à date de membre du Conseil de surveillance de la société Gucci Group N.V. depuis le 30 mai 2006, un droit irrévocable à pension à titre de retraite, selon les termes et conditions prévues par l'autorisation de votre Conseil d'administration, fondé sur un capital de 3 568 000 euros, pour autant qu'il soit constaté par la société Kering S.A., le moment venu, que ce droit n'est plus conditionné.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 31 mars 2014

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit  
Département de KPMG SA  
Hervé Chopin

Deloitte & Associés  
Antoine de Riedmatten

## 9. honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le groupe en 2013

(en milliers d'euros)

	KPMG AUDIT				DELOITTE & ASSOCIÉS				TOTAL HONORAIRES			
	MONTANT (HT)		%		MONTANT (HT)		%		MONTANT (HT)		Variation	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012		
<b>Audit</b>												
CAC, Certification, Examen des Comptes individuels et Consolidés	4 175,1	3 737,0	77 %	83 %	3 263,9	4 112,0	82 %	64 %	7 439,0	7 849,0	-5,2 %	
Émetteur	327,8	324,5	6 %	7 %	309,3	302,8	8 %	5 %	637,1	627,3	1,6 %	
Filiales intégrées globalement	3 847,3	3 412,5	71 %	76 %	2 954,6	3 809,2	74 %	60 %	6 801,9	7 221,7	-5,8 %	
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du CAC	598,5	348,0	11 %	8 %	155,0	1 600,4	4 %	25 %	753,5	1 948,4	-61,3 %	
Émetteur	486,5	205,0	9 %	5 %	114,0	1 21,0	3 %	2 %	600,5	326,0	84,2 %	
Filiales intégrées globalement	112,0	143,0	2 %	3 %	41,0	1 479,4	1 %	23 %	153,0	1 622,4	-90,6 %	
<b>Sous-total</b>	<b>4 773,6</b>	<b>4 085,0</b>	<b>88 %</b>	<b>91 %</b>	<b>3 418,9</b>	<b>5 712,4</b>	<b>86 %</b>	<b>89 %</b>	<b>8 192,5</b>	<b>9 797,4</b>	<b>-16,4 %</b>	
<b>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</b>												
Juridique, fiscal, social	160,0	327,0	3 %	7 %	382,9	593,0	10 %	9 %	542,9	920,0	-41,0 %	
Autres	513,0	101,0	9 %	2 %	182,6	86,0	5 %	1 %	695,6	187,0	272,0 %	
<b>Sous-total</b>	<b>673,0</b>	<b>428,0</b>	<b>12 %</b>	<b>9 %</b>	<b>565,5</b>	<b>679,0</b>	<b>14 %</b>	<b>11 %</b>	<b>1 238,5</b>	<b>1 107,0</b>	<b>11,9 %</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>5 446,6</b>	<b>4 513,0</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>3 984,3</b>	<b>6 391,4</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>9 431,0</b>	<b>10 904,4</b>	<b>-13,5 %</b>	

Remarque: l'exercice 2012 a été retraité en « pro forma » hors Fnac.

# *chapitre 6*

## *capital et actionnariat*

<b>1. Capital</b>	<b>310</b>
1.1. Capital social	310
1.2. Actions de la Société détenues par la Société et ses filiales	310
1.3. Autorisations d'émission de titres donnant accès au capital	312
1.4. Participation des salariés au capital de la Société	315
1.5. Affectation du résultat et dividendes versés par la Société	316
1.6. Nantissements d'actions	317
1.7. Pactes et conventions	317
<b>2. Actionnariat</b>	<b>318</b>

# 1. capital

## 1.1. capital social

### Capital social au 31 décembre 2013

Au 31 décembre 2013, le capital social s'élevait à 504 907 044 euros divisé en 126 226 761 actions de 4 euros de valeur nominale chacune (toutes de même catégorie), entièrement libérées. Le nombre total de droits de vote était à la même date de 179 319 454 (sous déduction des actions auto détenues privées de droits de vote).

À la même date, à la connaissance de la Société :

- les Administrateurs détenaient directement 0,078 % du capital représentant 0,083 % des droits de vote ;
- la Société détenait directement 60 581 de ses propres actions et aucune action dans le contrat de liquidité. Par ailleurs, aucune action de la Société n'était détenue par des sociétés contrôlées.

### Évolution du capital au cours des 7 dernières années

Année	Opérations	Primes d'émission, d'apport ou de fusion	Montant nominal des variations de capital	Montants successifs du capital de la Société (au 31/12)	Nombre cumulé d'actions ordinaires de 4 €
2013	Exercice d'options	8 147 202 €	440 236 €		116 059
		<b>8 147 202 €</b>	<b>440 236 €</b>	<b>504 907 044 €</b>	<b>126 226 761</b>
2012	Exercice d'options Annulation d'actions	11 473 054 €	587 120 €		146 780
		(106 686 316) €	(4 123 868) €	<b>504 466 808 €</b>	(1 030 967)
		<b>(95 213 262) €</b>	<b>(3 536 748) €</b>		<b>126 116 702</b>
2011	Exercice d'options	13 202 936 €	686 820 €		171 705
		<b>13 202 936 €</b>	<b>686 820 €</b>	<b>508 003 556 €</b>	<b>127 000 889</b>
2010	Exercice d'options	17 724 677 €	1 002 384 €		250 596
		<b>17 724 677 €</b>	<b>1 002 384 €</b>	<b>507 316 736 €</b>	<b>126 829 184</b>
2009	Exercice d'options	1 615 358 €	92 844 €		23 211
		<b>1 615 358 €</b>	<b>92 844 €</b>	<b>506 314 352 €</b>	<b>126 578 588</b>
2008	Exercice d'options Annulation d'actions	1 631 590 €	104 992 €		26 248
		(137 717 453) €	(6 211 240) €	<b>506 221 508 €</b>	(1 552 810)
		<b>(136 085 863) €</b>	<b>(6 106 248) €</b>		<b>126 555 377</b>
2007	Exercice d'options Annulation d'actions	12 546 619 €	800 968 €		200 242
		(59 242 171) €	(2 022 308) €	<b>512 327 756 €</b>	(505 577)
		<b>(46 695 552) €</b>	<b>(1 221 340) €</b>		<b>128 081 939</b>

## 1.2. actions de la société détenues par la société et ses filiales

### Acquisition par la Société de ses propres actions

Le 26 mai 2004, Kering a confié un mandat à un intermédiaire financier en vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations de titres Kering. Ce contrat est conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers (AMAFI) et approuvée par l'Autorité des marchés financiers (AMF).

Doté initialement de 40 millions d'euros pour moitié en espèces et pour moitié en titres Kering, ce contrat a fait l'objet de dotations complémentaires en espèces de 20 millions d'euros le 3 septembre 2004 et de 30 millions d'euros le 18 décembre 2007.

Par ailleurs, l'Assemblée générale des actionnaires du 27 avril 2012 avait autorisé le Conseil d'administration à

opérer, pendant une période de dix-huit mois, sur les actions de la Société, dans le respect des objectifs et modalités du programme de rachat d'actions déposé auprès de l'AMF, les achats devant être opérés avec un prix maximum de 180 euros par action, sans que le nombre d'actions à acquérir puisse excéder 10 % du capital social.

L'Assemblée générale du 18 juin 2013 a autorisé le Conseil d'administration à opérer sur les actions de la Société pendant dix-huit mois, dans les mêmes conditions avec un prix maximum d'achat de 220 euros par action.

Il est proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 6 mai 2014 d'approuver une autorisation d'intervention sur l'action avec la mise en place d'un nouveau programme de rachat.

### **Rachats et cessions d'actions réalisés au cours de l'exercice 2013 – Frais – Nombre d'actions propres détenues au 31/12/2013**

#### **Rachats**

- 1 535 246 actions ont été rachetées par la Société dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée générale du 27 avril 2012, au prix moyen de 168,94 euros;
- 1 006 310 actions ont été rachetées dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée générale du 18 juin 2013, au prix moyen de 165,25 euros.

Ainsi, en 2013, Kering a racheté au total 2 541 556 actions au cours moyen de 167,48 euros, aux fins suivantes :

- 106 000 en vue de leur attribution aux salariés dans le cadre de plans d'actions gratuites de 2009 et 2011 ;
- 130 000 dans le cadre des plans d'options d'achat notamment des plans de 2006 et 2007 ;
- 1 585 556 dans le cadre du contrat de liquidité ;
- 720 000 dans le cadre d'une opération de croissance externe.

#### **Cessions**

En 2013, Kering a cédé 1 585 556 actions au cours moyen de 166,44 euros, et ce dans le cadre du contrat de liquidité susmentionné.

103 037 actions ont été cédées aux salariés dans le cadre du plan d'options d'achat de 2006 et de 2007.

Par ailleurs, 102 491 actions ont été attribuées aux salariés dans le cadre des plans d'actions gratuites de 2009 et 2011 à échéance mai 2013 et 450 actions dans le cadre des plans d'actions gratuites de 2008 et 2009.

Enfin 714 514 actions ont été remises dans le cadre d'une opération de croissance externe et le solde de 5 486 actions (sur les 720 000 actions acquises) a été affecté à l'attribution dans le cadre des plans d'options d'achat.

#### **Frais**

Le montant total des frais de négociation, pour les achats et ventes s'est élevé pour 2013 à 0,5 million d'euros.

#### **Annulations d'actions en 2013**

Aucune action n'a été annulée en 2013.

À la clôture de l'exercice, la Société ne détenait aucune action propre dans le cadre du contrat de liquidité, et directement 60 581 actions d'une valeur nominale de 4 euros chacune et d'une valeur comptable de 10 392 807,12 euros et représentant 0,048 % du capital social.

#### **Rachats et cessions d'actions Kering réalisés entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 15 mars 2014**

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014, dans le cadre du contrat de liquidité, la Société a acquis 510 250 actions au prix moyen de 147,75 euros et en a vendu 435 250 au prix moyen de 148,47 euros.

Au 15 mars 2014, elle détenait 75 000 actions au titre de ce contrat.

Hors contrat de liquidité, 4 466 options d'achat ont été exercées dans le cadre des plans d'option d'achat de 2006 et 2007. Par ailleurs, 360 actions ont été attribuées aux salariés dans le cadre du plan d'actions gratuites de 2009.

En conséquence, le total des actions propres détenues par Kering ressort au 15 mars 2014 à 130 755 actions d'une valeur nominale de 4 euros chacune et d'une valeur comptable de 20 220 150,90 euros.

#### **Annulations d'actions en 2014**

Du 1<sup>er</sup> janvier au 15 mars 2014, aucune annulation d'action n'a été réalisée.

#### **Utilisation de produits dérivés en 2013**

En 2013, Kering n'a procédé à aucune acquisition d'options d'achat d'actions Kering (*calls*).

Les options d'achats venant à échéance en 2013 n'ont pas été exercées.

Au 31 décembre 2013, Kering ne détenait aucune option d'achat d'actions (*calls*).

### 1.3. autorisations d'émission de titres donnant accès au capital

#### Autorisations d'émettre des actions et autres valeurs mobilières en cours de validité au 31 décembre 2013

Le Conseil d'administration, en vertu des décisions de l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires, dispose des autorisations suivantes :

Nature de la délégation	Date de l'AG (n° de résolution)	Durée (Date d'expiration)	Montant nominal maximal autorisé	Utilisation en cours
<b>Augmentation du capital social avec DPS</b>				
Augmentation du capital social par émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions, de bons et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des titres de capital ou à des titres de créances <sup>(3)</sup>	18 juin 2013 (15 <sup>e</sup> )	26 mois (août 2015)	200 M€ <sup>(1)</sup> 6 Md€ <sup>(2)</sup>	Non utilisée
Augmentation du capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission	18 juin 2013 (16 <sup>e</sup> )	26 mois (août 2015)	200 M€ <sup>(1)</sup>	Non utilisée
<b>Augmentation du capital social sans DPS</b>				
Augmentation du capital social par émission, sans droit préférentiel de souscription, par offre au public, d'actions, de bons et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société, y compris à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés dans le cadre d'une offre publique d'échange ou à des titres de créances	18 juin 2013 (17 <sup>e</sup> )	26 mois (août 2015)	75 M€ <sup>(1)</sup> 6 Md€ <sup>(2)</sup>	Non utilisée
Augmentation du capital social par émission, sans droit préférentiel de souscription, par placement privé, d'actions, de bons et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société ou à des titres de créances	18 juin 2013 (18 <sup>e</sup> )	26 mois (août 2015)	75 M€ <sup>(3)(4)</sup> 6 Md€ <sup>(2)</sup>	Non utilisée
Autorisation de fixer le prix d'émission d'une augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription par offre au public ou placement privé dans la limite de 10 % du capital social par an	18 juin 2013 (19 <sup>e</sup> ) (liée aux 17 <sup>e</sup> et 18 <sup>e</sup> résolutions précitées)	26 mois (août 2015)	50,4 M€ <sup>(3)</sup> par an	Non utilisée
Augmentation du capital social en vue de rémunérer des apports en nature dans la limite de 10 % du capital social	18 juin 2013 (21 <sup>e</sup> )	26 mois (août 2015)	50,4 M€ <sup>(3)</sup>	Non utilisée
<b>Augmentation du capital social avec ou sans DPS</b>				
Augmentation du nombre d'actions ou valeurs mobilières à émettre dans le cadre d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription en cas de demandes excédentaires	18 juin 2013 (20 <sup>e</sup> )	26 mois (août 2015)	15 % du montant de l'émission initiale	Non utilisée
<b>Réduction du capital social par annulation d'actions</b>				
Autorisation de réduire le capital social par annulation d'action	18 juin 2013 (14 <sup>e</sup> )	24 mois (juin 2015)	10 % du capital social par période de 24 mois	Non utilisée
<b>Attributions gratuites d'actions</b>				
Attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre réservées aux salariés et aux mandataires sociaux	18 juin 2013 (23 <sup>e</sup> )	26 mois (août 2015)	0,5 % du capital au moment de l'attribution	Non utilisée

(1) Ce montant s'impute sur le plafond global pour les émissions d'actions ou de titres donnant accès au capital de 200 M€ fixé par la 15<sup>e</sup> résolution.

(2) Ce montant s'impute sur le plafond global pour les émissions de titres de créances de 6 Md € fixés par la 15<sup>e</sup> résolution.

(3) Ce montant s'impute sur le plafond global pour les émissions d'actions ou de titres donnant accès au capital de 200 M€ et de 75 M€ fixés par la 15<sup>e</sup> et la 17<sup>e</sup> résolutions.

(4) Limité à 20 % du capital social par an dans tous les cas.

Comme indiqué sur ce tableau, l'Assemblée générale extraordinaire du 18 juin 2013 a autorisé le Conseil d'administration à procéder à diverses émissions, avec ou sans droit préférentiel de souscription, de valeurs mobilières pouvant donner accès, immédiatement ou à terme, à des augmentations de capital de la Société, ainsi que pour procéder à des augmentations de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes et des attributions gratuites d'actions.

Ces délégations n'ont pas été utilisées au cours de l'exercice.

## Autres titres donnant accès au capital

### Rapport spécial sur les options de souscription et d'achat d'actions et attributions gratuites d'actions

La politique d'attribution d'options de souscription et d'achat d'actions et d'attribution gratuite d'actions fait partie des éléments de la politique des ressources humaines du Groupe et est déterminée chaque année par le Conseil d'administration au vu des travaux préparatoires et des propositions émanant du Comité des rémunérations.

Globalement ce programme vise à reconnaître la contribution aux résultats passés et à venir de Kering, à encourager l'engagement à long terme dans le Groupe, et à faire bénéficier les salariés du groupe Kering de l'évolution de la valorisation boursière de Kering. Les stock-options sont destinées à fidéliser; l'attribution gratuite d'actions tend à reconnaître la contribution aux résultats de Kering.

Les collaborateurs éligibles sont les cadres assumant des fonctions et responsabilités identifiées comme majeures au sein du Groupe qui, sélectionnés sur proposition de chaque enseigne, assument un rôle déterminant dans le développement et la mise en place de la stratégie du Groupe.

Les attributions sont déterminées en fonction de critères généraux et particuliers et ne se cumulent pas avec d'autres formes de primes à caractère de salaire. En 2012, elles ne concernaient que des attributions gratuites d'actions

qualifiées d'actions de performance pour une population de 286 collaborateurs (cf. page 315).

Aucune attribution gratuite d'actions n'a été effectuée en 2013.

M. François-Henri Pinault, Président-Directeur Général et M. Jean-François Palus, Directeur Général délégué, sont attributaires d'actions de performance en 2012. Le détail des attributions d'actions de performance qui leur ont été attribuées est rapporté ci-dessous en page 315.

### Plans d'options de souscription et d'achat d'actions

Les attributions ont en principe une fréquence annuelle. Cependant, depuis 2007, aucun plan d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été mis en place.

Les plans attribués en 2006 et 2007 ont une durée de vie de huit ans (contre une durée de dix ans pour les plans antérieurs) et les options consenties sont des options d'achat : sans incidence sur le nombre d'actions composant le capital social, elles sont sans effet dilutif.

Depuis 2001, les plans sont consentis sans décote de prix et avec une période de blocage de quatre ans.

Les salariés et mandataires bénéficiaires quittant le Groupe avant la levée de leurs options perdent une partie de leurs droits aux options en fonction de la durée de leur présence dans le Groupe depuis l'attribution et de leurs conditions de départ.

Les options sont acquises à hauteur de 25 % par année complète de présence. En cas de départ à la retraite, la totalité des droits est acquise; en cas de démission le bénéficiaire perd, depuis 2005, la totalité des droits, sauf exception pouvant être consentie par la Société. En cas de licenciement pour faute grave ou lourde, la totalité des droits est perdue, y compris après la fin de la période de blocage.

Au 31 décembre 2013, le nombre d'options restant à exercer s'élève à 366 320, dont 70 795 options de souscription et 295 525 options d'achat.

## Plans de stock options Kering au 31/12/2013

	Plan 2004/1	Plan 2005/1	Plan 2005/2	Plan 2005/3	Plan 2005/4	Plan 2006/1	Plan 2007/1	Plan 2007/2
	Options de sous- cription	Options d'achat	Options d'achat	Options d'achat				
Date de l'Assemblée	21/05/2002	21/05/2002	19/05/2005	19/05/2005	19/05/2005	19/05/2005	14/05/2007	14/05/2007
Date du Directoire/Conseil d'administration	25/05/2004	03/01/2005	19/05/2005	19/05/2005	06/07/2005	23/05/2006	14/05/2007	17/09/2007
Nombre de bénéficiaires	846	13	458	22	15	450	248	14
Nombre d'options consenties à l'origine	540 970	25 530	333 750	39 960	20 520	403 417	355 500	51 300
Dont : aux membres du Directoire <sup>(1)</sup> / mandataires sociaux	90 000	-	50 000	-	-	55 000	60 000	-
à François-Henri Pinault		-	50 000	-	-	55 000	60 000	-
à Jean-François Palus		-	2 100	-	-	7 700	7 700	-
aux dix premiers attributaires salariés	36 305	-	23 828	-	-	18 940	20 780	-
Nombre d'options exercées au 31/12/2013	219 618	23 880	218 082	33 560	11 630	187 951	89 542	5 400
Options annulées au 31/12/2013	287 087	900	81 088	5 600	8 490	104 011	120 788	7 000
Nombre d'options restant à exercer au 31/12/2013	34 265	750	34 580	800	400	111 455	145 170	38 900
Date de début du plan	25/05/2004	03/01/2005	19/05/2005	19/05/2005	06/07/2005	23/05/2006	14/05/2007	17/09/2007
Date d'expiration du plan	24/05/2014	02/01/2015	18/05/2015	18/05/2015	05/07/2015	22/05/2014	13/05/2015	16/09/2015
Prix d'exercice	85,57 €	75,29 €	78,01 €	78,97 €	85,05 €	101,83 €	127,58 €	127,58 €

Nota : chaque option donne droit à une action.  
(1) Dans sa composition au 19/05/2005.

### Options de souscription ou d'achat d'actions consenties par Kering et par les sociétés liées aux dix premiers salariés non mandataires sociaux de la société et options levées par ces derniers

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux de la Société et options levées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées, souscrites	Prix moyen pondéré
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	0	-
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur dont le nombre d'actions ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé	41 860	166,40

### Plans d'attribution d'actions de performance

Aucun plan d'attribution n'a été octroyé au cours de l'exercice 2013.

Le Groupe a octroyé en lieu et place des actions de performance des unités monétaires Kering (KMUs) telles que décrites en pages 129 et 224.

Une politique d'attribution gratuite d'actions avait été mise en place en 2005, en substitution des options auparavant attribuées, pour les salariés basés en France.

Les attributions avaient en principe une fréquence annuelle aux mêmes périodes calendaires.

Les actions de performance attribuées gratuitement sont définitivement acquises à l'issue d'une période d'acquisition de deux ans, suivie d'une période de conservation de

deux ans pendant laquelle les actions ainsi attribuées seront incessibles.

En outre, les attributions effectuées avant 2009 sont soumises à une condition de performance selon laquelle le nombre d'actions attribuées définitivement, dans l'hypothèse d'une sous-performance du cours de l'action Kering par rapport à l'indice CAC 40 durant la période d'acquisition de deux ans (quatre ans pour les résidents étrangers), serait ajusté à la baisse au prorata de cette sous-performance.

Les attributions effectuées à partir de 2009 sont soumises à une condition de performance selon laquelle le nombre d'actions attribuées définitivement, dans l'hypothèse d'une sous-performance du cours de l'action Kering par rapport à un indice représentatif de valeurs européennes

cotées des secteurs du Luxe et de la distribution durant la période d'acquisition de deux ans (quatre ans pour les résidents étrangers pour les plans 2009 et 2010), serait ajusté à la baisse au prorata de cette sous-performance.

Enfin, les bénéficiaires qui ne sont plus salariés ou mandataires au sein du Groupe avant l'issue de la période d'acquisition perdent, sauf exception pouvant être consentie par la Société, une partie de leurs droits à l'attribution en fonction des circonstances de leur départ du Groupe.

Attributions gratuites d'actions Kering au 31/12/2013	Plan 2009-II	Plan 2010-II	Plan 2011-I	Plan 2011-II	Plan 2012-I	Plan 2012-II
Date de l'Assemblée	14/05/2007	14/05/2007	19/05/2010	19/05/2010	19/05/2010	19/05/2010
Date du Conseil d'administration	07/05/2009	19/05/2010	19/05/2011	19/05/2011	27/04/2012	27/04/2012
Nombre d'actions consenties à l'origine	46 505	25 035	67 379	9 455	69 399	39 640
à M. François-Henri Pinault			11 514		11 682	
à M. Jean-François Palus			13 581		8 416	
Actions annulées au 31/12/2013	6 250	1 735	4 893	1 170	4 302	1 335
Nombre d'actions remises au 31/12/2013	40 255		62 486			
Nombre d'actions restant au 31/12/2013	0	23 300	0	8 285	65 097	38 305
Nombre de bénéficiaires	161	108	184	76	198	88
Date d'attribution définitive	07/05/2013	19/05/2014	19/05/2013	19/05/2015	27/04/2014	27/04/2016
Date de cessibilité des titres	07/05/2013	19/05/2014	19/05/2015	19/05/2015	27/04/2016	27/04/2016

#### Actions de performance attribuées aux dix premiers attributaires salariés non mandataires sociaux de la Société

Nombre total d'actions gratuites attribuées

Actions gratuites consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et par toute société comprise dans le périmètre d'attribution des actions, aux dix salariés non mandataires sociaux de l'émetteur, dont le nombre d'actions ainsi attribuées est le plus élevé	0
--	---

### Modification du capital et droits attachés aux actions

Toute modification du capital ou des droits attachés aux titres qui le composent est soumise aux prescriptions légales et aux dispositions spécifiques prévues par les statuts, décrites ci-après.

En application de l'article 15 des statuts, dans l'organisation interne de la Société, sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil d'administration les décisions du Directeur Général relatives aux émissions de valeurs mobilières, quelle qu'en soit la nature, susceptibles d'entraîner une modification du capital social.

## 1.4. participation des salariés au capital de la société

Au 31 décembre 2013, le personnel de la Société et de son Groupe détenait, dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-102 du Code de commerce, 485 675 actions, représentant 0,38% du capital social. Parmi ces actions, il en détenait 130 477 au titre des actions attribuées gratuitement,

encore indisponibles, qui représentent 0,10% du capital. Par ailleurs, le personnel de la Société détenait 15 581 actions dans le cadre du Fonds commun de placement d'Entreprise soit 0,01% du capital.

## 1.5. affectation du résultat et dividendes versés par la société

### Affectation du résultat

Lors de sa réunion du 20 février 2014, le Conseil d'administration a constaté et décidé de proposer à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires l'affectation suivante des résultats de l'exercice :

(en euros)

<b>Origine</b>	
Report à nouveau	1 615 655 077,29
Résultat de l'exercice	832 902 513,76
Total montant à affecter	2 448 557 591,05
<b>Affectation</b>	
Réserve légale <sup>(1)</sup>	
Dividende <sup>(2)</sup>	473 350 353,75
Report à nouveau	1 975 207 237,30
Total affectation	2 448 557 591,05

(1) Il n'est pas proposé de nouvelle dotation de la réserve légale, celle-ci s'élevant au 31 décembre 2013 à 51 354 910 €, soit plus du minimum légal (10 % du capital).

(2) Soit un dividende par action de 3,75 € éligible à l'abattement fiscal de 40 % lequel sera mis en paiement le 13 mai 2014. Le montant correspond au montant de l'acompte sur dividende mis en paiement le 24 janvier 2014 (soit 189 340 141,50 euros) et une dividende complémentaire de 284 010 212,25 euros, soit 2,25 euros par action déterminé sur la base du nombre maximum d'actions susceptibles d'avoir droit au dividende.

Un dividende de 3,75 € sera proposé à l'Assemblée générale du 6 mai 2014 aux actions portant jouissance au 1<sup>er</sup> janvier 2013.

Si ce dividende est approuvé, le solde soit 2,25 € sera détaché le 8 mai 2014 et sera payable à partir du 13 mai 2014.

Un acompte sur ce dividende en numéraire de 1,50 € par action a été mis en paiement le 24 janvier 2014 suite à la décision du Conseil d'administration du 20 décembre 2013.

### Dividendes versés au titre des trois exercices précédents

La distribution des dividendes a été la suivante au cours des trois derniers exercices :

Année de mise en distribution	Dividende net	Éligible à l'abattement fiscal de
2013	3,75 € <sup>(1)</sup>	40 %
2012	3,50 €	40 %
2011	3,30 €	40 %

(1) Auquel s'est ajouté un dividende en nature sous forme d'un droit d'attribution d'action Groupe Fnac (1 action Groupe Fnac pour 8 actions Kering) sur la base d'une valeur de l'action Groupe Fnac de 20,03 € constatée à l'ouverture le 1<sup>er</sup> jour de cotation de Groupe Fnac le 20 juin 2013.

## 1.6. nantissements d'actions

Au 31 décembre 2013, 7 925 000 actions, inscrites au nominatif pur, étaient nanties par le groupe Artémis.

Nom de l'actionnaire (nominatif pur)	Bénéficiaire	Date de départ du nantissement	Date d'échéance	Condition de levée du nantissement	Nombre d'actions nanties de l'émetteur	Pourcentage nanti du capital de l'émetteur <sup>(2)</sup>
Artémis	CA CIB	01/03/2007	indéterminée <sup>(1)</sup>		1 700 000	1,35 %
Artémis	CA CIB	02/11/2011	indéterminée <sup>(1)</sup>		900 000	0,71 %
Artémis	CA CIB	26/07/2012	indéterminée <sup>(1)</sup>		825 000	0,65 %
Artémis	CA CIB	28/09/2012	indéterminée <sup>(1)</sup>		4 500 000	3,57 %

(1) Remboursement ou paiement complet de la créance.

(2) Sur la base du capital au 31/12/2013, composé de 126 226 761 actions de 4 €.

En septembre 2010, le groupe Artémis a réalisé une émission d'obligations échangeables en actions existantes Kering d'un montant d'environ 690 millions d'euros. Les obligations échangeables ont été émises par la société Misarte, filiale à 99,6 % d'Artémis.

Cette émission s'est inscrite dans la stratégie du groupe Artémis d'optimisation de sa structure financière et de diversification de ses sources de financement. Les porteurs d'obligations échangeables peuvent demander l'échange de leurs obligations contre des actions Kering, sous réserve d'éventuels ajustements ultérieurs, et du droit de Misarte de payer en espèces toute ou partie de la contre-valeur des actions Kering en substitution de leur livraison.

Afin de faciliter l'échange ou le remboursement des obligations en actions Kering, 4 932 094 actions Kering à remettre aux porteurs d'obligations font l'objet d'un séquestre au moment de l'émission.

Suite à l'opération d'attribution d'actions Groupe Fnac par Kering le 20 juin 2013, la parité d'échange des obligations émises par Misarte a été modifiée, ainsi que le nombre de titres faisant l'objet d'un séquestre. La nouvelle parité est de 1,015 action Kering pour une obligation et le nombre de titres séquestrés au 31 décembre 2013 est de 5 005 963 actions Kering.

Les obligations, admises aux négociations sur le marché euro MTF de la Bourse de Luxembourg, seront remboursées (sauf amortissement anticipé) en totalité le 1<sup>er</sup> janvier 2016.

À la connaissance de la Société, les précédentes émissions d'obligations échangeables réalisées par le groupe Artémis dans le passé n'ont pas conduit à ce jour à des modifications de la composition de son actionnariat.

## 1.7. pactes et conventions

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de clause de convention portant sur des actions ou des droits de

vote de la Société qui aurait dû, conformément à l'article L. 233-11 du Code de commerce, être transmise à l'AMF.

## 2. actionariat

### Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2013

	2013				2012			
	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% droits de vote <sup>(1)</sup>	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% droits de vote <sup>(1)</sup>
Groupe Artémis	51 614 762	40,9 %	103 155 543	57,5 %	51 614 762	40,9 %	98 988 548	56,5 %
Baillie Gifford	<i>Voir note (2) ci-dessous</i>				6 399 935	5,1 %	6 399 935	3,6 %
Autodétention	60 581	0,0 %	60 581 <sup>(3)</sup>	0,0 %	25 073	0,0 %	25 073 <sup>(3)</sup>	0,0 %
Salariés	501 256	0,4 %	800 417	0,5 %	451 932	0,4 %	669 850	0,4 %
Public	74 050 162	58,7 %	75 302 913	42,0 %	67 625 000	53,6 %	69 143 852	39,5 %
<b>Total</b>	<b>126 226 761</b>	<b>100,0 %</b>	<b>179 319 454</b>	<b>100,0 %</b>	<b>126 116 702</b>	<b>100,0 %</b>	<b>175 227 258</b>	<b>100,0 %</b>

	2011			
	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% droits de vote <sup>(1)</sup>
Groupe Artémis	51 614 762	40,6 %	93 645 175	55,1 %
Baillie Gifford	6 399 935	5,0 %	6 399 935	3,8 %
Autodétention	1 061 352	0,8 %	1 061 352 <sup>(3)</sup>	0,6 %
Salariés	407 324	0,3 %	575 890	0,3 %
Public	67 517 516	53,3 %	68 316 550	40,2 %
<b>Total</b>	<b>127 000 889</b>	<b>100,0 %</b>	<b>169 998 902</b>	<b>100,0 %</b>

(1) Les actions inscrites depuis plus de 2 ans en compte nominatif au nom du même actionnaire bénéficient d'un droit de vote double (cf. Renseignements de caractère général concernant la Société – Assemblées générales, page 325).

(2) Le 2 mai 2013, la société Baillie Gifford & Co, Société mère d'un investment management group basée à Edimbourg, au Royaume-Uni, agissant pour le compte de fonds et de clients dans le cadre d'un mandat de gestion, a déclaré avoir franchi en baisse, le 30 avril 2013, le seuil de 5 % du capital de la société Kering et détenir pour le compte des desdits fonds et client, 6 287 063 actions Kering représentant autant de droits de vote, soit 4,98 % du capital et 3,56 % des droits de vote de cette société.

(3) Droits de vote dits théoriques, en Assemblée générale ces actions perdent leur droit de vote.

Artémis est détenue en totalité par la Société financière Pinault, elle-même contrôlée par la famille Pinault. En détenant 57,5 % des droits de vote de la société, Artémis exerce un contrôle de droit sur la Société au sens de l'article L. 233-3-I du Code de commerce.

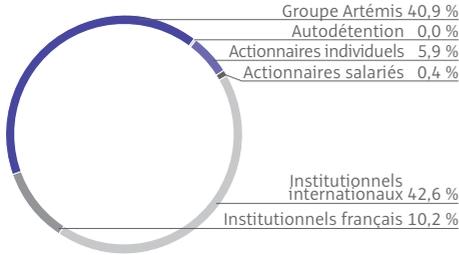
Le 17 janvier 2014, la société Harris Associates L.P.<sup>(4)</sup>, basée à Chicago (États-Unis) et agissant pour le compte de fonds et de clients dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en hausse, le 14 janvier 2014, le seuil de 5 % du capital de la société Kering et détenir pour le compte desdits fonds et clients, 6 323 756 actions représentant autant de droits de vote, soit 5,01 % du capital et 3,53 % des droits de vote de la société. Ce franchissement de seuil résulte d'une acquisition d'actions Kering sur le marché.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autres actionnaires détenant directement ou indirectement ou de concert 5 % ou plus du capital ou des droits de vote.

S'agissant du contrôle de la Société par l'actionnaire majoritaire, l'organisation et le mode de fonctionnement du Conseil et de ses comités spécialisés, le nombre des Administrateurs indépendants (formant plus du tiers du Conseil qui veille à la prévention des conflits d'intérêts et procède régulièrement à son évaluation, les deux tiers du Comité d'audit et la majorité du Comité de rémunérations étant précisé qu'aucun dirigeant mandataire social n'est membre d'un de ces comités), le respect par tous des règles en vigueur, du règlement intérieur et de la bonne gouvernance, contribuent à l'exercice d'un contrôle équilibré (voir Chapitre 4 « Gouvernement d'entreprise »).

(4) Contrôlée par Natixis Global Asset Management, L.P., elle-même contrôlée par Natixis. La société Harris Associates L.P. déclare agir indépendamment de la personne qui la contrôle, dans les conditions posées aux articles L. 233-9 II du Code de commerce et 223-12 et 223-12-1 du règlement général.

## RÉPARTITION DU CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2013



Source : Titre au Porteur Identifiable (TPI) au 31 décembre 2013.

Au 31 décembre 2013, les actionnaires individuels détiennent 5,9% du capital du Groupe. Les investisseurs institutionnels représentent 52,8% du capital, dont 10,2% détenus par des gestions françaises et 42,6% par des gestions internationales.

Au sein de ces investisseurs institutionnels internationaux, les actionnaires nord-américains détiennent 15,3% du capital et les actionnaires britanniques 13,8% du capital. L'Europe continentale (hors France) représente 6,9% du capital, dont notamment la Norvège (1,7%), les Pays-Bas (1,4%) et la Suisse (1,6%). Les actionnaires de la région Asie-Pacifique représentent 2,9% du capital.

## Marché des titres de Kering

## L'action Kering

Place de cotation	NYSE Euronext Paris
Lieu d'échange	Eurolist compartiment A
Indice de référence	CAC 40
Date d'introduction	25 octobre 1988 sur le Second Marché 9 février 1995 dans le CAC 40
Nombre d'actions	126 226 761 au 31 décembre 2013
Codes	ISIN : FR 0000121485 Reuters : KER.PA Bloomberg : KERFP

Évolution du cours de l'action Kering par rapport à l'indice CAC 40 depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013

## Cours de bourse et volumes de transactions de l'action Kering

	2013	2012	2011	2010	2009
Cours + haut (en euros)	184,5	144,5	132,2	128,3	93,3
Cours + bas (en euros)	140,3	106,4	90,5	81	36,3
Cours au 31 décembre (en euros)	153,7	140,9	110,7	119,0	84,2
<b>Capitalisation boursière au 31 décembre (en millions d'euros)</b>	<b>19 395</b>	<b>17 764</b>	<b>14 034</b>	<b>15 093</b>	<b>10 663</b>
Volume moyen quotidien (en nombre de titres)	254 343	317 960	385 265	453 415	701 105
<b>Nombre d'actions au 31 décembre</b>	<b>126 226 761</b>	<b>126 116 702</b>	<b>127 000 889</b>	<b>126 829 184</b>	<b>126 578 588</b>

Source : Euronext.

## Titres cotés du Groupe au 31 décembre 2013

Titres cotés à la Bourse de Paris (SRD)

Code ISIN

### Actions

Kering FR 00 00 121 485

Titres cotés à la Bourse de Luxembourg

Code ISIN

### Obligations

Kering 8,625 % avril 2014	FR 00 10 744 987
Kering 7,75 % juin 2014	FR 00 10 754 531
Kering 6,50 % novembre 2017	FR 00 10 784 082
Kering 3,75 % avril 2015	FR 00 10 878 991
Kering 1,875 % octobre 2018	FR 00 11 584 929
Kering 3,125 % avril 2019	FR 00 11 236 983
Kering 2,50 % juillet 2020	FR 00 11 535 764

## Statistiques boursières

### Action Kering

2012	Cours (en euros)				Variation mensuelle	Nombre moyen de titres par séance	Volume	
	Moyen	+ haut	+ bas	Titres échangés			M€	Nombre de titres
Janvier	117,2	123,1	110,7	+ 8,7 %	264 634	681	5 821 943	
Février	124,4	128,5	119,1	+ 6,1 %	260 349	678	5 467 331	
Mars	131,2	136,9	124,1	+ 1,1 %	327 917	941	7 214 172	
Avril	124,0	131,7	114,1	- 2,1 %	574 564	1 341	10 916 723	
Mai	120,6	127,0	114,1	- 9,0 %	427 367	1 145	9 402 063	
Juin	112,3	118,1	108,2	- 2,4 %	411 801	974	8 647 812	
Juillet	112,6	123,8	106,4	+ 8,7 %	425 207	1 059	9 354 558	
Août	126,4	129,0	121,3	+ 1,8 %	209 462	605	4 817 617	
Septembre	124,0	128,9	118,9	- 3,9 %	330 633	816	6 612 658	
Octobre	129,6	137,3	119,2	+ 13,6 %	397 784	1 184	9 149 023	
Novembre	137,4	144,2	132,5	+ 5,7 %	240 834	725	5 298 354	
Décembre	141,6	144,5	139,4	- 1,8 %	231 506	610	4 398 611	

2013	Cours (en euros)				Variation mensuelle	Nombre moyen de titres par séance	Volume	
	Moyen	+ haut	+ bas	Titres échangés			M€	Nombre de titres
Janvier	149,2	159,9	142,0	+ 12,5 %	298 194	989	6 560 258	
Février	162,8	175,1	156,1	+ 8,4 %	346 778	1 155	6 935 556	
Mars	172,3	179,5	168,7	- 0,2 %	294 733	1 034	5 894 656	
Avril	166,1	179,8	161,9	- 2,5 %	299 701	1 063	6 293 719	
Mai	169,3	177,2	166,5	+ 0,7 %	241 112	912	5 304 460	
Juin	156,9	165,2	147,0	- 4,2 %	405 928	1 269	8 118 558	
Juillet	168,3	178,6	155,7	+ 10,2 %	269 147	1 042	6 190 374	
Août	178,8	185,2	170,9	- 0,7 %	164 487	646	3 618 723	
Septembre	171,5	177,7	163,6	- 3,1 %	230 052	824	4 831 088	
Octobre	167,5	175,6	160,3	+ 1,0 %	218 123	839	5 016 824	
Novembre	164,5	169,0	161,1	- 2,4 %	170 815	589	3 587 114	
Décembre	152,1	163,6	148,1	- 5,9 %	262 583	797	5 251 660	

2014	Cours (en euros)				Volume		
	Moyen	+ haut	+ bas	Variation mensuelle	Nombre moyen de titres par séance	Titres échangés	
						M€	Nombre de titres
Janvier	149,2	154,8	143,0	+ 3,6 %	271 137	886	5 965 013
Février	150,9	157,5	145,6	+ 0,4 %	263 507	795	5 270 132

Source : Euronext.

## Politique de Communication Financière

La Communication Financière de Kering s'attache à diffuser une information exacte et sincère. Ses actions sont ciblées et personnalisées afin d'offrir aux différents publics, actionnaires individuels et communauté financière, des messages adaptés à leurs attentes respectives, tout en veillant à respecter l'égalité d'accès à l'information.

### Vis-à-vis des actionnaires individuels

Les actionnaires individuels disposent de plusieurs supports et outils pour se tenir informés sur le Groupe et sur la vie du titre. La Lettre aux actionnaires, éditée deux fois par an, la ligne actionnaires (01 45 64 65 64), la boîte aux lettres (actionnaire@kering.com), le rapport annuel et les avis financiers dans la presse et sur Internet sont à leur disposition.

### Vis-à-vis de la communauté financière

Le Groupe entretient des relations suivies avec la communauté financière française et internationale. Il déploie de nombreuses actions, en vue de la tenir informée de la marche de ses affaires, de sa stratégie et de ses perspectives. Kering enrichit sa communication lors des publications de chiffres d'affaires trimestriels et des résultats semestriels avec des conférences téléphoniques, et organise une réunion de présentation à l'occasion de la publication de ses résultats annuels. Kering participe également aux conférences sectorielles organisées par les grandes banques. Les supports de l'ensemble de ces présentations

sont mis à disposition sur le site Internet du Groupe. Kering va également à la rencontre des investisseurs lors de *roadshows* organisés dans les grandes capitales financières mondiales. Par ailleurs, le Groupe rencontre les investisseurs et les analystes qui en font la demande, et veille à entretenir une relation proactive en matière d'information de l'Autorité des marchés financiers (AMF).

### Modalités de diffusion de l'information réglementée

Conformément à l'application, depuis le 20 janvier 2007, des obligations de diffusion de l'information réglementée issues de la transposition de la Directive Transparence dans le règlement général de l'AMF (Autorité des marchés financiers), la Direction de la Communication Financière de Kering s'assure de la diffusion effective et intégrale de l'information réglementée. Celle-ci est, au moment de sa diffusion, déposée auprès de l'AMF et archivée sur le site Internet de Kering.

La diffusion effective et intégrale est réalisée par voie électronique en respectant les critères définis par le règlement général qui impose une diffusion auprès d'un large public au sein de l'Union européenne et selon des modalités garantissant la sécurité de la diffusion et de l'information. Pour ce faire, la Direction de la Communication Financière de Kering a choisi d'utiliser les services d'un diffuseur professionnel qui satisfait aux critères de diffusion fixés par le règlement général et qui figure sur la liste publiée par l'AMF et bénéficie par ce biais d'une présomption de diffusion effective et intégrale.

### Calendrier 2014

<b>24 avril 2014</b>	Chiffre d'affaires du premier trimestre 2014
<b>6 mai 2014</b>	Assemblée générale mixte
<b>Juillet 2014</b>	Résultats semestriels 2014
<b>Octobre 2014</b>	Chiffre d'affaires du troisième trimestre 2014



# *chapitre 7*

## *informations complémentaires*

<b>1. Informations complémentaires</b>	<b>324</b>
1.1. Renseignements de caractère général	324
1.2. Information sur les dettes des fournisseurs - délai de paiement	326
<b>2. Responsable du Document de Référence</b>	<b>327</b>
2.1. Attestation du responsable du Document de Référence et du Rapport Financier annuel	327
<b>3. Responsables du contrôle des comptes</b>	<b>328</b>
3.1. Commissaires aux comptes titulaires	328
3.2. Commissaires aux comptes suppléants	328
<b>4. Documents incorporés par référence</b>	<b>329</b>
<b>5. Table de concordance avec les rubriques de l'annexe I du règlement Européen n° 809/2004</b>	<b>330</b>
<b>6. Table de réconciliation du Rapport de gestion</b>	<b>333</b>
<b>7. Table de réconciliation du Rapport Financier Annuel</b>	<b>335</b>
<b>8. Index</b>	<b>336</b>

# 1. informations complémentaires

## 1.1. renseignements de caractère général

### Dénomination et siège social

Dénomination sociale : Kering

Siège social : 10, avenue Hoche – 75008 Paris – France

### Forme juridique

Société anonyme

### Législation

Législation française

### Dates de constitution et d'expiration

La Société a été constituée le 24 juin 1881 pour une durée de quatre-vingt-dix-neuf ans, prorogée par l'Assemblée générale extraordinaire du 26 mai 1967 jusqu'au 26 mai 2066, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation décidée par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires.

### Objet social

- l'achat, la vente au détail ou en gros, directement ou indirectement, par tous moyens et selon toutes techniques créées ou à créer, de toutes marchandises, produits, denrées ou services ;
- la création, l'acquisition, la location, l'exploitation ou la vente, directement ou indirectement, de tous établissements, magasins ou entrepôts de vente au détail ou en gros par tous moyens et selon toutes techniques créées ou à créer, de toutes marchandises, produits, denrées ou services ;
- la fabrication, directe ou indirecte, de toutes marchandises, produits ou denrées utiles à l'exploitation ;
- la prestation, directe ou indirecte, de tous services ;
- l'achat, l'exploitation, la vente de tous immeubles utiles à l'exploitation ;
- la création, de toutes affaires commerciales, civiles, industrielles, financières, mobilières ou immobilières, de services ou de toute nature, la prise de participation par tous moyens, souscription, acquisition, apport, fusion ou autrement dans de telles affaires, la gestion de ses participations ;
- et généralement, toutes opérations commerciales, civiles, industrielles, financières, immobilières ou mobilières, de services ou de toute nature pouvant se rattacher, directement ou indirectement, aux objets ci-

dessus spécifiés ou à tous objets similaires, complémentaires ou connexes ou susceptibles d'en favoriser la création ou le développement.

(article 5 des statuts)

### Registre du commerce et des sociétés

552 075 020 RCS Paris

Code APE : 741 J

### Consultation des documents juridiques

Les statuts, procès-verbaux d'Assemblées générales et autres documents sociaux peuvent être consultés au siège social dans les conditions légales.

### Exercice social

L'exercice social commence le 1<sup>er</sup> janvier et s'achève le 31 décembre de la même année.

### Répartition statutaire des bénéfices

Il est fait sur le bénéfice de l'exercice diminué le cas échéant des pertes antérieures, un prélèvement d'un vingtième minimum affecté à la formation d'un fonds de réserve dit « réserve légale ». Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsqu'il atteint le dixième du capital social.

Sur le bénéfice distribuable – constitué par le bénéfice de l'exercice diminué des pertes antérieures et du prélèvement ci-dessus ainsi que des sommes à porter en réserve en application de la loi et augmenté des reports bénéficiaires – l'Assemblée générale, sur la proposition du Conseil d'administration, peut prélever toutes sommes qu'elle juge convenable de fixer, soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant, soit pour être inscrites à un ou plusieurs fonds de réserve extraordinaires, généraux ou spéciaux dont elle règle l'affectation et l'emploi.

Le solde, s'il en existe un, est réparti entre les actionnaires. L'Assemblée générale des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice a la faculté d'accorder à chaque actionnaire pour tout ou partie du dividende ou des acomptes sur dividendes mis en distribution, une option entre le paiement du dividende ou des acomptes sur dividende en numéraire, en nature ou en actions. En outre l'Assemblée générale des actionnaires peut décider, pour tout ou partie du dividende, des acomptes sur dividendes, des réserves ou primes mis en distribution,

ou pour toute réduction de capital, que cette distribution de dividende, réserves ou primes ou cette réduction de capital sera réalisée en nature par remise d'actifs de la société, y compris des titres financiers.

*(article 22 des statuts)*

Les dividendes sont prescrits après 5 ans au profit de l'État.

Les dividendes versés au cours des trois derniers exercices sont présentés dans le Rapport de gestion.

## Organes d'administration et de Direction

Les informations relatives aux organes d'administration et de Direction figurent dans le chapitre « Gouvernement d'entreprise ».

## Assemblées générales – Droit de vote double

Les Assemblées d'actionnaires sont convoquées par le Conseil d'administration et délibèrent sur leur ordre du jour dans les conditions prévues par la loi et les règlements.

Les réunions ont lieu soit au siège social, soit dans un autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Tout actionnaire peut participer, personnellement ou par mandataire, dans les conditions fixées par la loi, aux Assemblées sur justification de son identité et de la propriété de ses titres par l'enregistrement comptable de ces titres à son nom dans les délais réglementaires, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité. La justification de la qualité d'actionnaire peut s'effectuer par voie électronique, dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur. Les actionnaires peuvent sur décision du Conseil d'administration, participer aux Assemblées par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur. Tout actionnaire peut voter à distance au moyen d'un formulaire établi et adressé à la Société dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur, y compris par voie électronique, sur décision du Conseil d'administration. Ce formulaire doit être reçu par la Société dans les conditions réglementaires pour qu'il en soit tenu compte. Le Conseil d'administration peut réduire ces délais au profit de tous les actionnaires. Les propriétaires de titres n'ayant pas leur domicile sur le territoire français peuvent se faire représenter par un intermédiaire inscrit dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur.

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'administration; en son absence, par le membre du Conseil spécialement délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Les procès-verbaux d'Assemblée sont dressés et leurs copies sont certifiées et délivrées conformément à la loi.

Dans toutes les Assemblées générales d'actionnaires, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire. Ce droit de vote double qui existait dans les statuts de Pinault SA dès avant la fusion avec la SA Au Printemps, a été réitéré lors de la fusion en 1992.

Ce droit de vote double pourra être supprimé purement et simplement à toute époque par décision de l'Assemblée générale extraordinaire et après ratification par une Assemblée spéciale des actionnaires bénéficiaires.

*(article 20 des statuts)*

Le droit de vote double existait dans Pinault SA et Printemps SA avant la fusion de ces sociétés en 1992. Les statuts de la Société ne prévoient pas qu'en cas d'attribution gratuite d'actions nominatives à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie d'un droit de vote double, les nouvelles actions bénéficient également d'un droit de vote double.

En vertu des dispositions légales, le droit de vote double cesse pour toute action convertie au porteur ou transférée en propriété, sauf en cas de transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux, ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible.

Les statuts ne contiennent pas de limitation des droits de vote.

Les dispositions légales et réglementaires relatives aux franchissements de seuils par les actionnaires s'appliquent; les statuts de la Société ne contiennent aucune clause particulière à cet égard.

Il n'existe pas d'action non représentative du capital.

Les actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires sont celles prévues par la loi.

## Capital social

La Société est autorisée à faire usage des dispositions légales et réglementaires prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant, immédiatement ou à terme, le droit de vote dans ses propres Assemblées d'actionnaires.

*(article 7 des statuts)*

Outre le droit de vote qui lui est attribué par la loi et par les dispositions particulières de l'article 20 ci-après, chaque action donne droit à une quotité, proportionnellement au nombre et à la valeur nominale des actions existantes, de l'actif social, des bénéfices après déduction des prélèvements légaux et statutaires, ou du boni de liquidation.

Afin que toutes les actions reçoivent, sans distinction, la même somme nette et puissent être cotées sur la même ligne, la Société prend à sa charge, à moins d'une prohibition légale, le montant de tout impôt proportionnel qui pourrait être dû par certaines actions seulement, notamment à l'occasion de la dissolution de la Société ou d'une réduction de capital ; toutefois, il n'y aura pas lieu à cette prise en charge lorsque l'impôt s'appliquera dans les mêmes conditions à toutes les actions d'une même catégorie, s'il existe plusieurs catégories d'actions auxquelles sont attachés des droits différents.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit, il appartient aux propriétaires qui ne possèdent pas ce nombre de faire leur affaire du groupement d'actions requis.

*(article 8 des statuts)*

En cas de liquidation de la Société, le partage des capitaux propres, subsistant après remboursement du nominal des actions, est effectué entre les actionnaires dans les mêmes proportions que leur participation au capital.

*(article 24 des statuts)*

Toute modification du capital ou des droits attachés aux titres qui le composent est soumise aux prescriptions légales et aux dispositions spécifiques prévues par les statuts, décrites ci-dessous.

En application de l'article 15 des statuts, dans l'organisation interne de la Société, sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil d'administration les décisions du Directeur Général relatives aux émissions de valeurs mobilières, quelle qu'en soit la nature, susceptibles d'entraîner une modification du capital social.

## ***1.2. information sur les dettes des fournisseurs - délai de paiement***

Les dettes fournisseurs de la société Kering d'un montant de 5,6 millions d'euros au 31 décembre 2013 (5,1 millions d'euros au 31 décembre 2012) sont à échéance à moins de 60 jours.

## ***2. responsable du document de référence***

Jean-François Palus

Directeur Général délégué,

### ***2.1. attestation du responsable du document de référence et du rapport financier annuel***

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste qu'à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le Rapport de gestion (dont la table de réconciliation figure à la page 333) présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes, KPMG Audit et Deloitte & Associés, une lettre de fin de travaux dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble de ce même document.

Les comptes consolidés et annuels de Kering SA présentés dans le Document de Référence ont fait l'objet d'un rapport de contrôleurs légaux figurant respectivement en pages 283 et 303-304 dudit document, le rapport concernant les comptes annuels contenant une observation sur les informations fournies dans le Rapport de gestion sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux.

Fait à Paris, le 9 avril 2014

Jean-François Palus

Directeur Général délégué

## ***3. responsables du contrôle des comptes***

### ***3.1. commissaires aux comptes titulaires***

#### **KPMG Audit Département de KPMG SA**

1, cours Valmy, 92923 Paris-La Défense Cedex

Hervé Chopin

**Date de première prise des fonctions :** AGO du 18 juin 1992.

**Durée et date d'expiration des fonctions :** du 19 mai 2010 jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2015.

#### **Deloitte & Associés**

185, avenue Charles-de-Gaulle, 92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

Antoine de Riedmatten

**Date de première prise des fonctions :** AGO du 18 mai 1994.

**Durée et date d'expiration des fonctions :** du 9 juin 2008 jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2013.

### ***3.2. commissaires aux comptes suppléants***

#### **KPMG Audit IS**

3, Cours du Triangle, Puteaux 92939 Paris-La Défense Cedex

**Date de première prise des fonctions :** AGO du 19 mai 2010.

**Durée et date d'expiration des fonctions :** du 19 mai 2010 jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2015.

#### **BEAS**

7-9, Villa Houssay, 92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

**Date de première prise des fonctions :** AGO du 19 mai 2005.

**Durée et date d'expiration des fonctions :** du 9 juin 2008 jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2013.

## 4. *documents incorporés par référence*

Conformément à l'article 28 du Règlement européen n° 809/2004 du 29 avril 2004, le présent Document de Référence incorpore par référence les informations suivantes auxquelles le lecteur est invité à se reporter :

- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2012 : chiffres clés, activités du Groupe, rapport d'activité, politique d'investissement, comptes consolidés, comptes sociaux et rapports des Commissaires aux comptes y afférents figurant dans le Document de Référence déposé le 18 avril 2013 auprès de l'Autorité des marchés financiers, respectivement aux pages 6 et 7, 16 à 43, 132 à 160, 161 à 164, 173 à 264, 266 à 284, 265 et 285.

- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2011 : chiffres clés, activités du Groupe, rapport d'activité, politique d'investissement, comptes consolidés, comptes sociaux et rapports des Commissaires aux comptes y afférents figurant dans le Document de Référence déposé le 21 mars 2012 auprès de l'Autorité des marchés financiers, respectivement aux pages 6 et 7, 15 à 58, 138 à 165, 166 à 169, 179 à 270, 272 à 290, 271 et 291 à 292.

Les informations incluses dans ces deux Documents de Référence, autres que celles visées ci-dessus, sont, le cas échéant, remplacées ou mises à jour par les informations incluses dans le présent Document de Référence. Ces deux Documents de Référence sont accessibles au siège social de la Société et sur son site Internet : [www.kering.com](http://www.kering.com), rubrique Finance.

## 5. *table de concordance avec les rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004*

### 1. Personnes responsables

1.1.	Noms et fonctions des personnes responsables	327
1.2.	Attestation de la personne responsable	327

### 2. Contrôleurs légaux des comptes

2.1.	Noms et adresses des contrôleurs légaux des comptes	328
2.2.	Démission, mise à l'écart ou non désignation	N/A

### 3. Informations financières sélectionnées « chiffres clés »

3.1.	Informations financières historiques sélectionnées	6-7
3.2.	Informations financières sélectionnées pour des périodes intermédiaires	N/A

### 4. Facteurs de risque

**187-194, 254-263**

### 5. Informations concernant la Société

5.1.	Histoire et évolution de la Société	
5.1.1.	Raison sociale et nom commercial de la Société	324
5.1.2.	Lieu et numéro d'enregistrement	324
5.1.3.	Date de constitution et durée de vie	324
5.1.4.	Siège social et forme juridique	324
5.1.5.	Événements importants dans le développement des activités	4-5, 157-159, 213-215
5.2.	Investissements	
5.2.1.	Principaux investissements réalisés par la Société durant chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques	15-54, 183-186
5.2.2.	Principaux investissements en cours, distribution géographique de ces investissements (sur le territoire national et à l'étranger) et méthode de financement (interne ou externe)	215-217, 267-268
5.2.3.	Renseignements concernant les principaux investissements que compte réaliser l'émetteur à l'avenir et pour lesquels ses organes de direction ont déjà pris des engagements fermes	N/A

### 6. Aperçu des activités

6.1.	Principales activités	
6.1.1.	Nature des opérations effectuées et principales activités	15-54
6.1.2.	Nouveau produit ou service important lancé sur le marché	29, 36-37, 39, 41, 50, 53
6.2.	Principaux marchés	15-54
6.3.	Événements exceptionnels	4-5
6.4.	Dépendance éventuelle	N/A
6.5.	Éléments fondateurs de toute déclaration de la Société concernant sa position concurrentielle	16-18, 22, 25, 29, 42, 48

### 7. Organigramme

7.1.	Description sommaire du Groupe	8-14
7.2.	Liste des filiales importantes de la Société	14

### 8. Propriétés immobilières, usines et équipements

8.1.	Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées	175, 236-237, 267
8.2.	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	76-97

**9. Examen de la situation financière et du résultat**

9.1.	Situation financière	156-182
9.2.	Résultat d'exploitation	
9.2.1.	Facteurs importants	156
9.2.2.	Changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	159-161
9.2.3.	Stratégie ou facteur pouvant influencer sur les opérations de la Société	8-14

**10. Trésorerie et capitaux**

10.1.	Informations sur les capitaux à court terme et à long terme de la Société	174-176, 199, 241
10.2.	Source et montant des flux de trésorerie de la Société	180-181, 198, 267
10.3.	Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de la Société	7, 177-179, 247
10.4.	Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les opérations de la Société	254
10.5.	Informations concernant les sources de financement attendues	248-253

**11. Recherche et développement, brevets et licences** **N/A<sup>(1)</sup>****12. Information sur les tendances** **182****13. Prévisions ou estimations du bénéfice** **N/A<sup>(2)</sup>****14. Organes d'administration, de Direction et de surveillance et Direction Générale**

14.1.	Organes d'administration, de Direction et de surveillance	119-127, 134-135
14.2.	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de Direction et de surveillance	133-134

**15. Rémunération et avantages**

15.1.	Rémunération des mandataires sociaux	128-133
15.2.	Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	242-245

**16. Fonctionnement des organes d'administration et de Direction**

16.1.	Date d'expiration des mandats actuels	120-127
16.2.	Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de Direction ou de surveillance	128
16.3.	Informations sur le Comité d'audit et le Comité des rémunérations de la Société	142-144
16.4.	Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	139

**17. Salariés**

17.1.	Nombre de salariés	63-64
17.2.	Participations et stock-options	65-66, 313-315
17.3.	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de la Société	313

**18. Principaux actionnaires**

18.1.	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	318
18.2.	Existence de droits de vote différents	318, 325
18.3.	Contrôle de la Société	318
18.4.	Tout accord, connu de la Société, dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	N/A

**19. Opérations avec des apparentés (« parties liées »)** **272, 299****20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur**

20.1.	Informations financières historiques	195-282, 284-302
20.2.	Informations financières pro forma	N/A
20.3.	États financiers	195-282, 284-302
20.4.	Vérification des informations financières historiques annuelles	
20.4.1.	Déclaration de la vérification des informations financières historiques	283, 303-304
20.4.2.	Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	113-115, 153, 305-307
20.4.3.	Source des informations financières non tirées des états financiers vérifiés de l'émetteur	N/A

(1) Non significatif compte tenu de l'activité du Groupe.

(2) Le présent Document de Référence n'inclut aucune précision de bénéfice.

20.5.	Date des dernières informations financières	195, 284
20.6.	Informations financières intermédiaires et autres	N/A <sup>(3)</sup>
20.7.	Politique de distribution des dividendes	181, 316
	20.7.1. Montant du dividende par action éventuellement ajusté pour permettre la comparaison quand le nombre d'actions de l'émetteur a changé	N/A
20.8.	Procédures judiciaires et d'arbitrage	191
20.9.	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	157, 182
<b>21. Informations complémentaires</b>		
21.1.	Capital social	
	21.1.1. Montant du capital souscrit	310
	21.1.2. Actions non représentatives du capital	N/A
	21.1.3. Actions détenues par l'émetteur lui-même, en son nom, ou par ses filiales	310-311
	21.1.4. Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	N/A
	21.1.5. Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attachée au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	N/A
	21.1.6. Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option	N/A
	21.1.7. Historique du capital social	310
21.2.	Acte constitutif et statuts	
	21.2.1. Objet social de la Société	324
	21.2.2. Dispositions concernant les membres de ses organes d'administration	136-144
	21.2.3. Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	324-325
	21.2.4. Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	N/A
	21.2.5. Conditions régissant la manière dont les Assemblées générales sont convoquées	325
	21.2.6. Disposition qui pourrait avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de son contrôle	145
	21.2.7. Disposition fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	325
	21.2.8. Conditions, règlement ou charte régissant les modifications du capital	325
<b>22. Contrats importants</b>		<b>N/A<sup>(4)</sup></b>
<b>23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>		<b>N/A</b>
<b>24. Documents accessibles au public</b>		<b>321, 324, 329</b>
<b>25. Informations sur les participations</b>		<b>274-282, 300-301</b>

(3) Aucun compte trimestriel n'a été publié entre la clôture des comptes annuels et la publication du Document de Référence.

(4) Non significatif.

## 6. *table de réconciliation du rapport de gestion* (articles L. 225-100 et suivants du code de commerce)

Situation et activité de la Société au cours de l'exercice écoulé	156-182
Résultats de l'activité de la Société, de ses filiales et des sociétés qu'elles contrôlent	156-174
Indicateurs clés de performance de nature financière	6-7
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière	156-182
Dettes fournisseur – Délai de paiement	326
Progrès réalisés ou difficultés rencontrées	157, 177-181
Description des principaux risques et incertitudes	187-194, 254-263
Indication sur l'utilisation des instruments financiers : objectifs, politique de la Société en matière de gestion des risques financiers	254-263
Informations sur les risques de marché (taux, change, actions)	254-263
Informations sur les risques pays	N/A
Événements importants survenus depuis la date de clôture de l'exercice et la date du Rapport de gestion	182
Évolution prévisible de la Société et entités comprises dans la consolidation et perspective d'avenir	182
Liste des mandats et fonctions exercées dans toute société par chaque mandataire social	120-127
Rémunération totale et avantages en nature versés à chaque mandataire social durant l'exercice écoulé (y compris présentation des principes et des règles arrêtés pour déterminer les rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux)	128-133
Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux	128-133
Opérations réalisées par les dirigeants et les mandataires sociaux sur les titres de la Société	135
Indicateurs clés en matière environnementale et sociale	62
Informations sociales	63-75
État de la participation des salariés au capital social	315, 319
Informations environnementales	76-97
Informations sur la politique du risque d'accident technologique	N/A
Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège en France	158, 214
Modifications intervenues dans la présentation des comptes annuels (et consolidés)	156
Principaux actionnaires et répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2013	318
Information sur les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	145
Mode de Direction Générale de la Société	138-139
Rapport spécial sur les options de souscription et d'achat d'actions et attributions gratuites d'actions	313-315
Informations sur le programme de rachat d'actions – opérations effectuées par la Société sur ses propres actions (nombre et cours moyens des achats et ventes, motifs des acquisitions effectuées, fraction du capital qu'elles représentent...)	310-311

Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité en matière d'augmentation de capital	312
Tableau des résultats de la Société au cours des 5 derniers exercices	302
Résultat de l'exercice et proposition d'affectation du résultat	316
Montant des dividendes distribués au cours des 3 derniers exercices	316
Informations sur les conventions réglementées	299, 305
Information relative au renouvellement des Commissaires aux comptes	143
Les activités de la Société en matière de recherche et développement	N/A
Observations formulées par le Comité d'entreprise sur la situation économique et sociale	N/A
Charges non déductibles fiscalement	N/A

## ***7. table de réconciliation du rapport financier annuel (article 222-3 du règlement général de l'amf)***

Comptes annuels de la société Kering SA	284-302
Comptes consolidés du groupe Kering	195-282
Rapport de gestion	se référer à la table de réconciliation du Rapport de gestion
Attestation du responsable du rapport financier annuel	327
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	303-304
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	283
Honoraires des Commissaires aux comptes	308
Rapport du Président du Conseil d'administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société	136-153
Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le Rapport du Président du Conseil d'administration	154

# 8. index

## A

### Action Kering

Actions propres	210, 288, 290, 292, 311
Cours de bourse	200, 203, 254, 260, 261, 265, 288, 319
Nantissements	240, 271, 317
Performance de l'action	223, 319-320

**Actionnariat** 317, 318-319

**Actions gratuites** (voir Attributions gratuites d'actions)

### Activités

Grand public	(voir Fnac et Redcats)
Luxe	4-14, 16-20, 22, 23, 25, 26, 28-30, 32, 34, 35, 37, 40, 41, 53, 57, 59-61, 64, 65, 68, 69, 74-76, 84-89, 91-93, 96, 98, 100, 103, 104, 108-110, 129, 134, 135, 138, 139, 141, 144, 146, 149, 150, 152, 157-162, 164-167, 169, 170, 174-176, 180-183, 185-187, 189-192, 211, 213, 214, 217, 220, 224, 225, 233, 235, 238, 239, 252, 258, 274, 307, 315
Sport & Lifestyle	4, 6-9, 13, 14, 42-44, 46, 52, 57, 59, 68, 69, 74, 76, 89, 101, 102, 109, 110, 122, 127, 129, 138, 141, 144, 146, 152, 157, 159-161, 171, 173-175, 183, 186, 187, 189, 190-192, 213, 220, 225, 233, 235, 238, 239

**Administrateurs** 59, 118-127, 132-134, 136-144, 306, 310, 318

**AFEP-MEDEF** (voir Code AFEP-MEDEF)

**Alexander McQueen** 4, 9-11, 14, 17, 31, 32, 48, 68, 71, 78, 79, 94, 98, 108, 170, 274-276

**APE** (voir Code APE)

**Artémis** 120-122, 133, 143, 145, 272, 299, 306, 317-319

**Assemblée générale** 6, 8, 89, 118, 120-127, 131, 132, 134, 136-145,  
153, 157, 181, 182, 184, 201, 213, 229, 242, 287, 302,  
303, 305-307, 310-313, 316, 318, 321, 324, 325, 328

**Assurances** 136, 146, 152, 153, 190, 192-194, 245

**Attributions gratuites d'actions** 143, 312, 313, 315

### Audits

interne	74, 141-143, 146, 147, 149-152
sociaux	12, 62, 103, 104, 116, 191

**Avantages sociaux** 65, 66, 73, 74, 116, 242, 302

## B

**Balenciaga** 4, 11, 14, 17, 18, 31, 33, 68, 72, 94, 98, 164, 165, 169, 170, 185, 274, 276, 277

**Bottega Veneta** 4, 9-11, 14, 17, 18, 21, 25-27, 37, 65, 66, 69-71, 73, 77-79, 85,  
87-91, 94, 98, 102-109, 114, 116, 134, 135, 139, 149, 158, 160,  
161, 164, 167, 175, 183, 186, 214, 216, 274-277

**Boucheron** 4, 14, 17, 18, 31, 34, 37, 72, 75-77, 84, 90, 91, 98,  
108, 109, 114, 116, 120, 169, 170, 238, 274-277

**Brioni** 5, 9, 11, 14, 17, 31, 35, 72, 76, 79, 84, 85, 92, 98, 108, 109,  
120, 122, 164, 165, 170, 181, 184, 185, 238, 268, 274-277

## C

<b>Capital social</b>	139, 176, 197, 241, 285, 302, 310-313, 315, 324-326
Opérations relatives au capital	310-311
Répartition du capital	318-319
<b>Capitaux propres</b>	7, 144, 159, 174, 176, 178, 197, 199, 202-205, 209, 210, 219, 221, 223, 228, 231, 241, 245, 256, 260, 262, 285, 287, 288, 300, 326
<b>Censeurs</b>	134, 137, 139, 141
<b>Cfao</b>	4, 5, 120, 122, 162, 163, 181, 184, 225, 227, 239, 268
<b>Chiffres clés</b>	6, 21, 22, 25, 28, 31, 47, 48, 51, 62, 329
<b>Christopher Kane</b>	5, 10, 14, 17, 31, 36, 158, 164, 169, 170, 176, 181, 183, 214, 267, 274, 300
<b>COBRA</b>	5, 48, 171, 172, 280
<b>Code AFEP-MEDEF</b>	131, 139-141, 143-144
<b>Code APE</b>	157, 166, 324
<b>Code d'éthique</b>	12,57, 59, 61, 66-67, 70, 75, 100-102, 116, 148, 149
<b>Code de conduite des affaires</b>	56, 148
<b>Collaborateurs</b>	8, 10-12, 21, 22, 25, 28, 31, 38, 48, 49, 51, 56, 57, 61-74, 76-79, 87, 88, 91, 94-96, 99, 106, 107, 124, 135, 144, 146, 148-151, 190, 192, 313
<b>Comité</b>	
d'audit	59, 132, 136-138, 141-143, 145-147, 149-153, 272, 306, 318
développement durable	12, 56, 59, 103, 137-138, 144
déontologique	135, 149
d'entreprise européen	72, 74, 75, 149
des nominations	59, 136-138, 140, 144
des rémunérations	59, 128, 129, 131, 137, 138, 141, 143, 144, 313
exécutif	10, 12, 56, 59, 69, 70, 135, 139, 143, 144, 149, 150, 159, 188, 214, 272
pour l'éthique et la responsabilité sociale et environnementale (CERSE)	56, 67
stratégique et de développement	59, 134, 137, 138, 144, 150
<b>Commerce équitable</b>	77
<b>Commissaires aux comptes</b>	113, 115, 142, 143, 149-154, 283, 299, 303-305, 307, 308, 328, 329
Honoraires	143, 299, 308
Mission	143, 299
Rapports	
sur les comptes consolidés	283
sur les comptes annuels	303
sur les conventions et engagements réglementés	305
sur le Rapport du Président	154
<b>Communication financière</b>	152, 153, 321
<b>Comptes</b>	
consolidés	136, 138, 150, 151, 156, 157, 163, 187-192, 195, 201-203, 205, 213, 283, 327, 329
annuels	141-143, 150, 287, 303, 304
<b>Contrôle de la Société</b>	318
<b>Contrôle interne</b>	
Procédures de contrôle interne	114, 136, 143, 145, 146, 152, 154, 193
Rapport du Président (partie contrôle interne)	118, 136, 141, 145, 154, 193

**Conseil d'administration**

Activité du Conseil d'administration	141, 142
Composition du Conseil d'administration	136-137
Règlement intérieur du Conseil d'administration	138

<b>Cours de bourse</b>	203, 254, 260, 261, 265, 288, 319-321
------------------------	---------------------------------------

**D**

<b>Direction Générale</b>	77, 135, 138, 142-144, 146-150, 152, 153, 188
---------------------------	---

<b>Dividende</b>	6, 142, 156, 157, 176, 180-182, 184, 198, 199, 213, 223, 226, 227, 229, 242, 267, 272, 286, 287, 294, 297-299, 301, 302, 316, 324, 325
------------------	--

<b>Documents accessibles au public</b>	321, 324, 329
--	---------------

<b>Dodo</b>	(voir Pomellato)
-------------	------------------

<b>Droit de vote</b>	145, 203, 204, 272, 310, 318, 325
----------------------	-----------------------------------

**E**

<b>EBITDA</b>	6, 7, 156, 159, 161, 164-169, 171-173, 178, 189, 253
---------------	--

<b>Electric</b>	14, 42, 51, 53, 84, 173, 186, 281, 282
-----------------	--

<b>EMTN</b>	179, 188, 189, 249-251, 261, 293
-------------	----------------------------------

<b>Endettement</b>	7, 156, 157, 159, 162, 174, 177-180, 188, 189, 210, 226, 248, 253, 267, 294, 297
--------------------	--

**Environnement**

Eau	12, 37, 57, 58, 76, 78-81, 84, 90, 93, 95, 97, 102, 105, 111, 116, 193, 194
Recyclage des déchets	94
Papier	12, 57, 72, 76, 77, 84, 90-92, 94, 95, 106
Politique de transport et énergie	78, 79, 82, 85-87, 89, 92, 93, 113-115

<b>Épargne salariale</b>	66
--------------------------	----

**F**

<b>Faits marquants de l'exercice</b>	157, 287
--------------------------------------	----------

<b>Fenêtres négatives</b>	135, 138, 149
---------------------------	---------------

<b>Filiales et participations</b>	300
-----------------------------------	-----

<b>Fnac</b>	4, 5, 10, 75, 107, 120-122, 141, 151, 156, 157, 162, 163, 176, 181, 183, 184, 213, 229, 230, 242, 272, 277, 278, 287, 290, 297-299, 302, 305, 308, 316, 317
-------------	---

<b>Fondation Kering</b>	12, 13, 61, 62, 77, 98, 99, 106-109, 116
-------------------------	--

<b>Fournisseurs</b>	12, 48, 57, 58, 61, 62, 66, 72, 79-81, 85, 86, 88, 90, 92, 95-106, 148, 149, 175, 180, 189-191, 197, 208, 215, 219, 241, 262-266, 326
---------------------	---

**G**

<b>Garanties de passif</b>	246, 269, 270
----------------------------	---------------

<b>Girard-Perregaux</b>	5, 14, 17, 25, 31, 37, 70, 73, 76, 77, 85, 88, 91, 92, 97, 108, 169, 170
-------------------------	--

<b>Gouvernement d'entreprise</b>	118, 139, 141, 144, 154, 272, 306, 318, 325
----------------------------------	---

<b>Gucci</b>	8, 10, 11, 13, 14, 17, 18, 21-24, 37, 59, 64-70, 72, 74, 76-79, 84, 85, 87, 88, 90-92, 94-96, 98, 100-109, 114, 116, 134, 135, 139, 149, 158, 160, 161, 163-166, 175, 183, 185, 186, 214, 216, 238, 239, 252, 274-277, 282
--------------	--

<b>Gucci Group</b>	4, 5, 75, 120-122, 202, 274, 276, 277, 307
--------------------	--

## H

<b>Historique</b>	4
<b>HOME le film</b>	56, 77

## I

<b>Information comptable et financière</b>	136, 146, 152, 154
<b>Intéressement du personnel</b>	66, 67, 192, 220
<b>Intérêts minoritaires</b>	14, 163, 177, 181, 203, 208, 233, 249
<b>Investissement (politique d')</b>	183, 185, 329

## J

<b>Jetons de présence</b>	128, 132, 133, 138, 141-143, 145
<b>JEANRICHARD</b>	5, 14, 17, 31, 37, 73, 76, 77, 85, 88, 91, 92, 97, 108, 109, 164, 170

## L

<b>La Redoute</b>	4, 5, 10, 74, 75, 142, 157, 158, 163, 182, 184, 213, 214, 230, 273, 278, 279, 287, 292
<b>Luxe</b>	(voir Activités)

## M

<b>Marché de titres</b>	318, 319
<b>Matières premières</b>	12, 48, 57-59, 61, 76, 78-81, 88, 89, 90, 93, 95, 96, 101, 104, 126, 189, 238
<b>McQ</b>	(voir Alexander McQueen)

## N

<b>Normes IFRS</b>	110, 201-203
--------------------	--------------

## O

<b>OCÉANE</b>	209
<b>OPA (incidence)</b>	145
<b>Options de souscription et d'achat d'actions</b>	222, 313-314
<b>Organigramme du Groupe</b>	14

## P

<b>Pactes et conventions</b>	317
<b>Pomellato</b>	5, 10, 14, 17, 31, 38, 79, 122, 141, 158, 159, 164, 165, 169, 170, 174, 176, 177, 181, 183, 185, 186, 214, 249, 267, 274-277
<b>Prévention des risques</b>	72
<b>Principes et méthodes comptables</b>	201, 204
<b>Programme EMTN</b>	(voir EMTN)
<b>Programme de rachat d'actions</b>	(voir rachat d'actions)
<b>PUMA</b>	4, 5, 8, 10, 12-14, 42, 47-50, 56, 68-71, 73, 76, 80, 81, 84-87, 90, 94-96, 100-106, 109, 114, 116, 120, 122, 127, 133-135, 139, 141, 142, 146, 149, 150, 159, 160-163, 171-176, 180-182, 184-186, 214, 217, 221, 223-225, 227, 238, 239, 246, 253, 268, 279-281, 306

## Q

**Qeelin** 5, 9, 10, 14, 17, 31, 39, 158, 164, 165, 169, 170, 183, 185, 186, 214, 267, 274, 275, 277

## R

**Rachat d'actions (programme)** 142, 187, 212, 311

**Rapports**

d'activité 106, 150, 156, 329  
des Commissaires aux comptes (voir Commissaires aux comptes)  
du Président du Conseil d'administration 136, 154, 193

**Registre du commerce et des sociétés** 201, 324

**Redcats** 4, 5, 10, 74, 75, 120, 122, 142, 151, 156, 157, 158, 163, 174,  
176, 181, 183-185, 213, 214, 229, 230, 249, 253, 278, 279, 287, 290, 298, 300

**Régime de retraite** 130, 243, 307

**Règlement intérieur** 118, 138, 141, 142, 146, 318

**Rémunérations**

des dirigeants mandataires sociaux 128-131, 139, 143  
des autres mandataires sociaux (voir Jetons de présence)

**Renseignements généraux** 324

**Responsabilité sociale et environnementale** 56, 67

**Ressources humaines** 11, 12, 57, 59, 61, 63-65, 67-69, 75, 77, 101,  
107, 113, 135, 148, 149, 153, 192, 313

**Résultat des cinq derniers exercices** 302

**Risques**

assurances 193  
de change 187, 188, 209, 210, 257, 260  
de liquidité 179, 188, 189, 262  
financiers 146, 153, 187, 257  
de fluctuation des cours de bourse 260  
juridiques 191  
opérationnels 189  
prévention (voir Prévention des risques)  
de taux 153, 254, 255

## S

**Salariés** (voir Ressources Humaines)

**Saint Laurent** (voir Yves Saint Laurent)

**Sergio Rossi** 4, 11, 14, 17, 31, 40, 68, 76, 77, 84, 85, 92, 105,  
108, 162, 169, 170, 225, 238, 239, 274-277

**Seuils (franchissement)** 325

**Sport & Lifestyle** (voir Activités)

**Stella McCartney** 4, 9, 10, 11, 14, 17, 31, 41, 68, 71, 78, 84, 85, 87, 88,  
90-92, 94, 96, 98, 100, 102, 105, 108, 109, 170, 274-277

**Stock options** (voir Option de souscription et d'achat d'actions)

**Stratégie** 8-13, 23, 26, 29, 30, 33, 36, 37, 41, 49, 52, 53, 57, 59, 60, 68, 69, 74-76,  
78, 80, 82, 99, 100, 103, 104, 107, 124, 136, 139, 144, 146, 150, 158, 162,  
164, 165, 167, 169-171, 183, 214, 225, 229, 242, 246, 257, 306, 313, 317, 321

## T

**Tretorn**

48, 279, 280

## V

**Volcom**5, 9, 14, 42, 51, 52, 68, 77, 84, 87-92, 94, 96-98, 101,  
103-107, 109, 114, 116 120, 122, 171, 173, 186, 238, 281, 282

## Y

**Yves Saint Laurent**

4, 28-30, 106, 120-122, 160, 161, 164, 165, 168, 175, 185, 186, 274-277

*kering*

Société anonyme au capital de 504 907 044 euros  
Siège social : 10 avenue Hoche – 75381 Paris cedex 08  
552 075 020 RCS Paris

Tél. : +33 (0)1 45 64 61 00 – Fax : +33 (0)1 45 64 60 00  
kering.com

Ce document a été réalisé par un imprimeur éco-responsable diplômé Imprim'Vert  
sur du papier certifié PEFC fabriqué à partir de bois issu de forêts gérées durablement.

Création et réalisation : Agence Marc Praquin



Avec Ecofolio  
tous les papiers  
se recyclent.



Empowering Imagination