

The image features a large, light beige rectangular frame. Inside this frame, a thin grey line starts at the top-right corner and extends diagonally to the left, ending at a point on the left edge. From this point, a second thin grey line extends diagonally down and to the right, ending at the bottom-right corner. This creates a large, irregular shape that occupies most of the frame. In the center of this shape, the word "KERING" is written in a clean, uppercase, sans-serif font.

K E R I N G



K E R I N G



**DOCUMENT
D'ENREGISTREMENT
UNIVERSEL 2020**

AMF | AUTORITÉ
DES MARCHÉS FINANCIERS

Le document d'enregistrement universel a été déposé le 25 mars 2021 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

SOMMAIRE GÉNÉRAL

CHAPITRE 1

Présentation du Groupe et faits marquants

Mot du Président	5
1 - Kering en 2020	6
2 - Historique et faits marquants	8
3 - Les grandes tendances de nos marchés	10
4 - Notre modèle de création de valeur	14
5 - Stratégie du Groupe	16
6 - Les impacts de la crise de la Covid-19	21
	28

CHAPITRE 2

Activités du Groupe

1 - Chiffres clés	31
2 - Organigramme simplifié au 31 décembre 2020	32
3 - Nos marchés	34
4 - Nos Maisons	35
	46

CHAPITRE 3

Le développement durable

1 - Le développement durable chez Kering	73
2 - L'éthique, fondement de nos activités	74
3 - Le développement durable au cœur du Groupe et de ses Maisons	89
4 - Des chaînes d'approvisionnement respectueuses de l'humain et de la nature	109
5 - Le Groupe, ses parties prenantes et la société civile	155
6 - Table de concordance	195
7 - Rapport de l'un des Commissaires aux comptes sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	221
	225

CHAPITRE 4

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

1 - Gouvernance de Kering	229
2 - Composition du Conseil d'administration et informations sur les mandataires sociaux	230
3 - Informations réglementaires concernant les mandataires sociaux	234
4 - Rémunérations des mandataires sociaux	277
	279

CHAPITRE 5

Éléments financiers

1 - Rapport d'activité	309
2 - Politique d'investissement	310
3 - Comptes consolidés au 31 décembre 2020	336
4 - Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	338
5 - Comptes annuels de la société Kering SA	416
6 - Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	422
7 - Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	443
	447

CHAPITRE 6

Gestion des risques

1 - Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société	449
2 - Présentation des risques	450
3 - Conformité au règlement général sur la protection des données	460
	496

CHAPITRE 7

Capital et actionariat

1 - Capital	501
2 - Actionariat	502
	507

CHAPITRE 8

Informations complémentaires

1 - Renseignements de caractère général	513
2 - Responsable du Document d'enregistrement universel	514
3 - Responsables du contrôle des comptes	517
4 - Documents incorporés par référence	518
5 - Table de concordance	518
	519

CHAPITRE 1

Présentation du Groupe et faits marquants

	Mot du Président	6
1 -	Kering en 2020	8
2 -	Historique et faits marquants	10
3 -	Les grandes tendances de nos marchés	14
4 -	Notre modèle de création de valeur	16
5 -	Stratégie du Groupe	21
6 -	Les impacts de la crise de la Covid-19	28



François-Henri Pinault
Président - Directeur général

Groupe de Luxe mondial, Kering regroupe et fait grandir un ensemble de Maisons emblématiques dans la Mode, la Maroquinerie, la Joaillerie et l'Horlogerie. En plaçant la création au cœur de sa stratégie, Kering permet à ses Maisons de repousser leurs limites en termes d'expression créative, tout en façonnant un Luxe durable et responsable.

C'est le sens de notre signature :

Empowering Imagination

Dans un environnement particulièrement difficile en 2020, marqué par les multiples conséquences d'une crise sanitaire et économique inédite, Kering a démontré une très bonne résilience. La créativité de chacune de nos Maisons ainsi que l'agilité de notre organisation nous ont permis de traverser cette période avec sérénité et détermination. Nous avons poursuivi la mise en œuvre de nos initiatives stratégiques et le renforcement de nos plateformes de croissance. Grâce à une situation financière solide, nous investissons continuellement dans nos Maisons pour en renforcer l'exclusivité et consolider nos positions. Cette crise a confirmé la force et la pertinence de notre stratégie et de notre modèle de création de valeur ; elle n'a pas altéré nos fondamentaux et ceux de nos marchés, mais a accéléré certaines tendances ou transformations déjà à l'œuvre. Nous sortons renforcés de cette crise et sommes confiants dans notre potentiel de rebond et notre capacité à réaliser de bonnes performances dans la durée.

1 - KERING EN 2020

GUCCI

SAINT LAURENT

BOTTEGA VENETA

Alexander
McQUEEN

BALENCIAGA

Brioni

BOUCHERON
PARIS

Pomellato
MILANO 1967

DoDo
CHARMANTE JOAILLERIE

qeelin

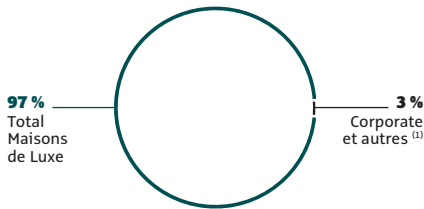
GIRARD-PERREGAUX


ULYSSE NARDIN
SINCE 1840  LE LOCLE - SUISSE

KERING
EYEWEAR

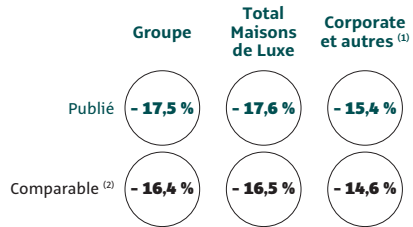

Chiffre d'affaires

13 100 M€



Évolution du chiffre d'affaires

(2020 / 2019, en %)



Résultat opérationnel courant

3 135 M€

Cash-flow libre opérationnel

2 105 M€

Résultat net part du Groupe

2 150 M€

Dividende par action

8,00 € ⁽³⁾



38 553

Collaborateurs
au 31 décembre 2020 ⁽⁴⁾



55 %

des managers
sont des femmes



- 29 %

d'empreinte environnementale (EP&L) ⁽⁵⁾

(1) Corporate et autres défini en page 328.

(2) Chiffre d'affaires en comparable défini en page 335.

(3) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 22 avril 2021.

(4) 36 646 ETP moyen en 2020.

(5) Intensité EP&L 2015-2019.

2 - HISTORIQUE ET FAITS MARQUANTS

Depuis sa création, en 1963, Kering n'a cessé de se transformer, guidé par l'esprit d'entreprendre et par une recherche constante de croissance et de création de valeur.

Fondé par François Pinault autour des métiers du bois et des matériaux de construction, le Groupe s'est positionné sur le secteur de la distribution à partir des années 1990, devenant rapidement l'un des premiers acteurs européens dans ce domaine. La prise d'une participation de contrôle dans Gucci Group, en 1999, a marqué une nouvelle étape dans le développement du Groupe avec la constitution d'un ensemble cohérent et complémentaire de grandes marques de Luxe. Depuis 2018 et la distribution en nature de 70 % des actions PUMA, Kering est un groupe de Luxe à part entière.

1963

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

1988

Introduction de Pinault SA à la Bourse de Paris.

1990

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

1991

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

1992

Prise de contrôle de la Société Au Printemps SA, également actionnaire majoritaire de l'enseigne de vente d'habillement à distance La Redoute.

1994

Absorption de La Redoute et nouvelle dénomination sociale : Pinault-Printemps-Redoute.

Prise de contrôle de la Fnac, distributeur de produits culturels et de loisirs.

1999

Acquisition de 42 % de Gucci Group NV, marquant l'entrée du Groupe dans le secteur du luxe.

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.

2000

Acquisition par Gucci Group de la Maison de haute joaillerie Boucheron.

2001

Acquisition par Gucci Group du maroquinier italien Bottega Veneta et de la Maison Balenciaga, et signature d'accords de partenariat avec Alexander McQueen et Stella McCartney.

Renforcement de la participation dans le capital de Gucci Group, portée à 53,2 %.

2003

Cession de Pinault Bois et Matériaux au groupe britannique Wolseley.

Renforcement de la participation dans le capital de Gucci Group, portée à 67,6 % (après 54,4 % en 2002).

2004

Montée dans le capital de Gucci Group à hauteur de 99,4 % à l'issue d'une offre publique d'achat.

Cession de Rexel.

2005

Pinault-Printemps-Redoute devient PPR.

François-Henri Pinault devient Président-Directeur général de PPR.

2006

Cession du contrôle (51 %) du Printemps à RREEF et au groupe Borletti.

2007

Cession de la participation résiduelle de 49 % du Printemps à RREEF et au groupe Borletti.

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.

2008

Cession de YSL Beauté à L'Oréal.

Prise de participation dans la Manufacture horlogère Girard-Perregaux à hauteur de 23 % du capital.

Kering poursuit aujourd'hui sa croissance en s'appuyant sur le potentiel de ses Maisons et sur une ambition forte : être le groupe de Luxe le plus influent au monde en matière de créativité, de développement durable et de performance économique à long terme

2009

Introduction en Bourse et cession du contrôle majoritaire de Cfao (58 %).

Création de la Fondation Kering, dont la mission est de lutter contre les violences faites aux femmes.

2010

Acquisition par PUMA de Cobra.

2011

Cession de Conforama à Steinhoff.

Acquisition de Volcom.

Renforcement de la participation (50,1 %) dans Sowind Group (Girard-Perregaux et JEANRICHARD).

2012

Acquisition du tailleur italien pour hommes Brioni.

Cession de la participation résiduelle de 42 % dans Cfao.

Joint-venture avec Yoox S.p.A. dédiée à la vente en ligne pour plusieurs marques de Luxe du Groupe.

2013

Acquisition d'une participation majoritaire dans la marque chinoise de joaillerie Qeelin.

Acquisition d'une participation majoritaire dans la marque Christopher Kane.

Acquisition d'une participation majoritaire dans la tannerie France Croco – aujourd'hui Tannerie de Périers –, en Normandie, spécialisée dans les peaux précieuses.

Introduction en Bourse du Groupe Fnac.

Changement de dénomination sociale : PPR devient Kering.

Acquisition d'une participation majoritaire dans le groupe de joaillerie italien Pomellato.

Admission de Kering dans les indices DJSI (*Dow Jones Sustainability Indices*) World et Europe.

2014

Cession de La Redoute.

Acquisition de la Manufacture horlogère Ulysse Nardin.

2015

Lancement de Kering Eyewear.

Cession de la marque de chaussures italienne Sergio Rossi.

Publication du premier Compte de Résultat Environnemental (EP&L) au niveau de l'ensemble du Groupe.

2016

Cession d'Electric par Volcom.

Kering installe son siège dans l'ancien Hôpital Laennec, situé à Paris, au cœur de la Rive gauche.

Annonce de la stratégie développement durable du Groupe à horizon 2025, qui repose sur trois piliers : *Care, Collaborate, Create*.

2017

Accord stratégique entre Kering Eyewear et la Maison Cartier pour le développement, la fabrication et la commercialisation des lunettes Cartier, avec une prise de participation minoritaire de Richemont au capital de Kering Eyewear.

2018

Distribution de dividende en nature d'actions PUMA aux actionnaires, consacrant le statut de *pure player* du Luxe de Kering, qui conserve une participation financière à hauteur de 15,85 % du capital.

Kering annonce son désengagement de Stella McCartney, Volcom, Christopher Kane et Tomas Maier.

Publication du premier Rapport Intégré portant sur l'année 2017.

Nouveaux développements dans la stratégie digitale, visant à renforcer l'omnicanalité et les activités digitales des Maisons. Kering internalisera notamment les activités e-commerce actuellement gérées à travers la joint-venture avec YNAP (Yoox Net-a-Porter Group).

2019

Finalisation de la cession de Volcom.

Emission d'obligations échangeables en actions ordinaires existantes PUMA à échéance 2022 pour un montant nominal de 550 millions d'euros.

The Fashion Pact : le président de la République, Emmanuel Macron, confie à François-Henri Pinault la mission de mobiliser les acteurs de la mode et du textile autour d'objectifs concrets pour réduire l'impact environnemental de leur secteur.

Politique de parentalité étendue avec l'annonce de la mise en place de 14 semaines de congés payés pour tous les salariés du Groupe.

2020

L'année 2020 est marquée par la crise sanitaire liée à la pandémie de **Covid-19** et son impact sur le développement et la dynamique du secteur du luxe et l'activité du Groupe.

Dès les premiers jours de la pandémie, Kering met en place une série de mesures pour assurer la sécurité et protéger la santé de ses collaborateurs et de ses clients à travers le monde et soutenir ses fournisseurs. Le Groupe et ses Maisons multiplient également les initiatives pour contribuer à la lutte contre la pandémie, aider les personnels soignants et les institutions de santé et soutenir les personnes touchées. Le Groupe et ses Maisons déploient rapidement de nombreux plans d'action visant à assurer la continuité et la reprise progressive des activités, afin de limiter autant que possible l'impact de la pandémie sur ses résultats financiers et de garantir la solidité de sa situation financière (se référer à la partie 6 de ce chapitre).



Stratégie, activités et finance

Cession de 5,83 % du capital de PUMA par voie de construction accélérée d'un livre d'ordres auprès d'investisseurs qualifiés. À l'issue de cette transaction, Kering détient une participation de 9,87 % au capital de PUMA.

Émission d'un emprunt obligataire en deux tranches pour un montant total de 1,2 milliard d'euros (600 millions d'euros à trois ans assortie d'un coupon de 0,25 % et 600 millions d'euros à huit ans assortie d'un coupon de 0,75 %).



Environnement, Social et Gouvernance (ESG)

Nomination de Jean Liu, Tidjane Thiam et Emma Watson en tant que membres du Conseil d'administration. Emma Watson est également désignée Présidente du Comité de développement durable du Conseil d'administration, et Tidjane Thiam Président du Comité d'audit.

Rémunération des dirigeants : dans le contexte de la pandémie de Covid-19 et de son impact sur l'activité économique, François-Henri Pinault, Président-Directeur général, décide de diminuer son salaire fixe à compter du 1^{er} avril et pour le restant de l'année 2020. En complément, François-Henri Pinault et Jean-François Palus, Directeur général délégué, prennent la décision de renoncer à la totalité de leur rémunération variable annuelle au titre de l'année 2020.

Stratégie de développement durable : trois ans après avoir annoncé une nouvelle phase de sa stratégie de développement durable « Façonner le Luxe de demain », Kering publie ses avancées. Kering a notamment réduit de 29 % ses impacts environnementaux globaux, mesurés au travers de l'intensité EP&L entre 2015 et 2019, et le Groupe est en bonne voie pour atteindre son objectif de réduction de 40 % d'ici 2025.

Biodiversité : Kering publie pour la première fois sa stratégie dédiée à la protection de la biodiversité, assortie de nouveaux objectifs visant à atteindre un « impact net positif »⁽¹⁾ d'ici à 2025.

Indices : Kering est confirmé dans les indices DJSI (*Dow Jones Sustainability Indices*) World et Europe pour la huitième année consécutive.

(1) Une entreprise ayant un impact « positif net » sur la biodiversité est une entreprise dont les nuisances sur la biodiversité générées par ses activités sont dépassées par son impact positif sur la biodiversité. Ce résultat est généralement atteint en respectant une hiérarchie d'actions : 1. Éviter ; 2. Réduire ; 3. Restaurer et régénérer ; 4. Transformer (*Conservation hierarchy*).

3 - LES GRANDES TENDANCES DE NOS MARCHÉS

Le marché du luxe a été fortement impacté en 2020 par la crise de la Covid-19, mais les fondements à moyen et long termes de sa croissance ne sont pas remis en question. Cette crise a agi comme amplificateur d'un certain nombre de tendances précédemment constatées, et contribue ainsi à accélérer la transformation déjà à l'œuvre du marché. Pour une présentation détaillée du marché du luxe, se reporter au chapitre 2.



Une croissance portée par des leviers solides

- Essor d'une classe moyenne urbaine dans les pays émergents
- Accroissement du nombre d'individus fortunés
- Augmentation du revenu disponible moyen
- Développement des clientèles locales et complément des flux touristiques
- Transition générationnelle de la clientèle, attrait pour la proposition de valeur des marques de luxe
- Pertinence de l'approche omnicanale, complémentarité de la distribution physique et en ligne

Perspective 2025

330 à 370 Mds€

estimation de la taille du marché du luxe



Une transformation accélérée

- Rapatriement de la demande vers les marchés domestiques
- Accélération de la croissance et de la pénétration des ventes en ligne
- Attentes accrues en matière de personnalisation de la relation et du parcours client
- Transformation digitale et sophistication de l'approche CRM ⁽¹⁾
- Demande de transparence et de responsabilité sociale et environnementale

Perspective 2025

30 %

part de l'e-commerce dans les ventes du luxe

(1) CRM = *Customer Relationship Management*.



Une année 2020 atypique

Arrêt des flux touristiques et relocalisation de la consommation
Fermeture partielle des réseaux de magasins, des outils productifs et des plateformes logistiques
Fragilisation de certains canaux de distribution (vente indirecte, *travel retail*)
Impacts de la crise sanitaire et économique sur la confiance et le pouvoir d'achat des consommateurs
Des performances très contrastées entre les trimestres, avec un 2^e trimestre marquant le point bas, et une forte disparité en fonction des régions compte tenu de trajectoires de reprises différenciées (situation macro-économique et sanitaire, exposition aux clientèles locales et touristiques)

Prévision 2020

- 22 % / - 23 %

évolution du marché du luxe entre 2019 et 2020
(à taux de change constant et taux de change publié), hypothèse centrale



Un rebond attendu dès 2021

Retour à la croissance économique mondiale (estimation : + 5,0 %⁽¹⁾)
Normalisation du trafic des consommateurs locaux dans le réseau de distribution
Allègement des mesures restrictives et potentiel de reprise graduelle des flux touristiques
Scénarios différenciés en fonction de l'intensité de la reprise économique mondiale et de celle des déplacements internationaux

Prévision 2021

+ 10 % à + 19 %

taux de croissance du marché du luxe attendu entre 2020 et 2021

Prévisions 2022 - 2023

Retour au niveau de 2019 attendu entre 2022 et 2023 en fonction des scénarios
TCAM⁽²⁾ 2020-2022 : + 10 % à + 15 %, 2020-2023 : + 8 % à + 14 %

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

(1) Source : Oxford Economics, World Economic Prospects, janvier / février 2021.

(2) Taux de croissance annuel moyen.

4 - NOTRE MODÈLE DE CRÉATION DE VALEUR



Reposant sur des ressources d'une qualité exceptionnelle...

- Une responsabilité éthique étendue**
 allié à des valeurs fortes qui irriguent les actions et la conduite des affaires du Groupe
- 38 553 collaborateurs**
 aux savoir-faire et à la créativité uniques
- Une utilisation raisonnée des ressources naturelles**
 et des matières premières guidée par nos objectifs 2025
- Des innovations en matière de produits et d'expérience client,**
 leviers clés de différenciation
- Un réseau de plusieurs milliers de fournisseurs**
 principalement situés en Italie
- Un contrôle renforcé**
 part de plus en plus importante de la distribution en propre avec 1 433 boutiques et une internalisation croissante d'ateliers
- 787 M€ d'investissements opérationnels bruts**
 pour accompagner la croissance des Maisons
- Un actionnariat**
 stable allié à une internationalisation du capital et à une gouvernance engagée pour soutenir le développement du Groupe dans la durée

Définition : le Groupe se réfère au modèle de création de valeur développé par Michael E. Porter et Mark R. Kramer (HBR, 2006), à savoir une création de valeur économique (mesurée par les indicateurs financiers) allié à une création de valeur pour la société dans son ensemble (indicateurs extra-financiers).



dont Kering tire le meilleur...

Une vision

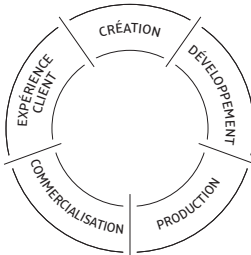
basée sur la création au service d'un luxe moderne et audacieux

Un modèle multimarque

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

Une chaîne de valeur

porteuse d'avantages décisifs



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

Des expertises transverses comme Kering Eyewear

Des fonctions support mutualisées et des plateformes communes

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

Une stratégie

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

PROMOUVOIR
LA CROISSANCE
ORGANIQUE

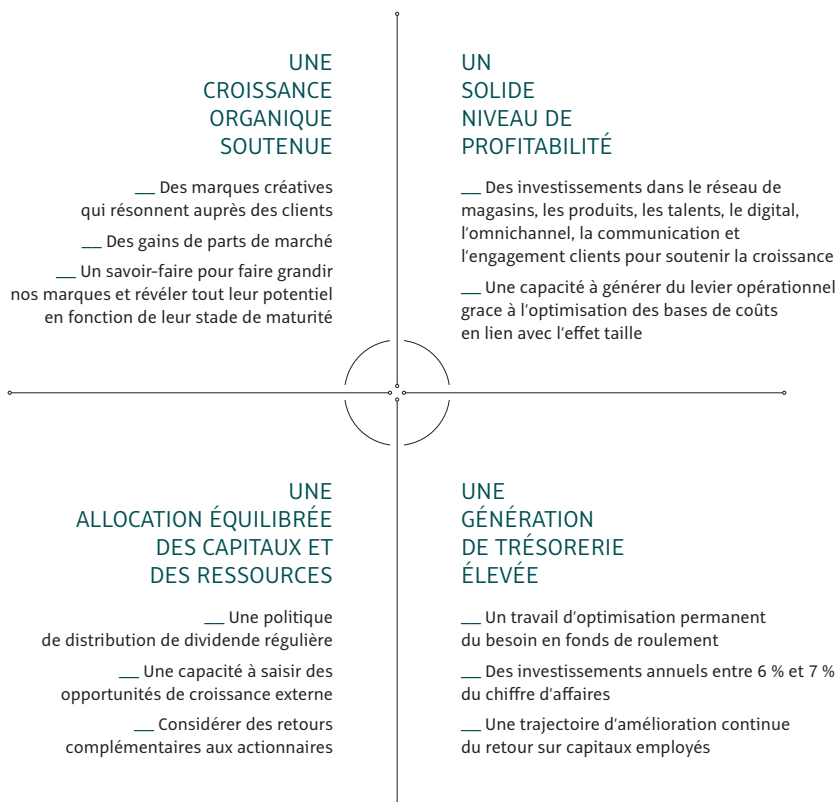
RENFORCER
LES SYNERGIES
ET DÉVELOPPER
LES PLATEFORMES
DE CROISSANCE

Au service de notre ambition

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



avec des priorités clairement établies...





le Groupe crée de la valeur...

Une forte croissance de 2015 à 2019

	2015 ⁽¹⁾	2019	
Chiffre d'affaires	7 660 M€	15 884 M€	x 2,1 + 20 % ⁽²⁾
Résultat opérationnel courant	1 528 M€	4 778 M€	x 3,1 + 33 % ⁽²⁾
Marge opérationnelle courante	19,9 %	30,1 %	> + 10 pts

et une bonne capacité de résistance en 2020

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

grâce à l'expérience proposée à ses clients

- De nombreux prix et récompenses reconnaissant la créativité des Maisons
- Une offre de produits hautement désirable
- Une distribution en propre qui garantit la qualité des services et le respect de l'image des Maisons. Elle représente 78 % du chiffre d'affaires et reflète une stratégie de distribution de plus en plus exclusive
- Une expérience omnicanale et digitale, avec une croissance de 67 % des ventes en ligne

(1) Données 2015 ajustées au périmètre de 2019.

(2) TCAM (taux de croissance annuel moyen).

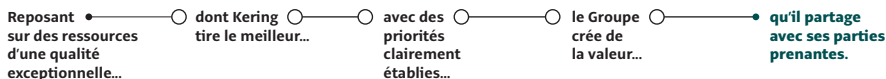
(3) Source : étude « Bain Luxury Study – Altgamma Worldwide Market Monitor », publiée en novembre 2020, et complétée par des informations extraites du rapport complet publié en décembre 2020.

(4) Chiffre d'affaires en comparable défini en page 335.

(5) Résultat opérationnel courant et marge opérationnelle courante.

Présentation du Groupe et faits marquants

Notre modèle de création de valeur



qu'il partage avec ses parties prenantes.



Collaborateurs

Environ 2 milliards d'euros de charges de personnel

96,7 % des collaborateurs formés

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



Acteurs de l'innovation

Plus de 3 800 matériaux dans le *Materials Innovation Lab* (MIL)

Depuis 2017, Kering partenaire de l'accélérateur *Fashion for Good* intégrant 115 start-ups à haut potentiel



Fournisseurs et partenaires commerciaux

2 399 audits⁽¹⁾ conduits en 2020 chez les fournisseurs sur les aspects sociaux, environnementaux et d'approvisionnement. Sur la période 2015-2020, 88 % de nos fournisseurs ont ainsi été audités

Lancement en 2020 d'une plateforme en ligne de partage d'informations et de meilleures pratiques en matière de développement durable à destination des fournisseurs du Groupe



Société civile, communautés locales et ONG

Contribution en 2020 d'environ 15 millions d'euros, par Kering et ses Maisons, à la lutte contre la pandémie de Covid-19

Plus de 900 000 personnes touchées via la presse et les réseaux sociaux par la campagne « 16 Days 16 Films » diffusée dans 5 pays (Fondation Kering)



Talents créatifs et artisanat d'excellence

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

Lancement en 2020 d'une formation diplômante dans le cadre de la Chaire *Sustainability* Institut Français de la Mode – Kering



Actionnaires et communauté financière

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



Environnement

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

Publication de la Stratégie Biodiversité du Groupe en sus de la Stratégie Climat

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

Neutralité carbone atteinte en 2019 et mesures exceptionnelles en 2020 : compensation de 100% des scopes 1 et 2 et d'une large majorité du scope 3 (au total, compensation de 64 % de nos émissions résiduelles)

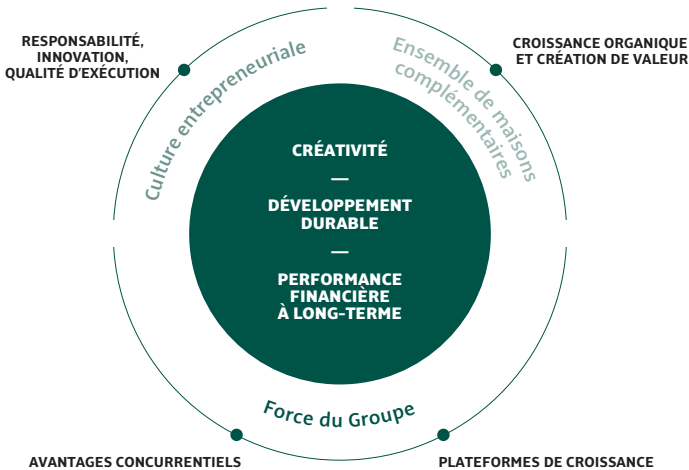
Premier rapport de progrès Fashion Pact, dont Kering est membre fédérateur depuis 2019

(1) En comparaison, en 2019 Kering a mené 3 441 audits. Le nombre d'audits effectués en 2020 est impacté par les mesures de confinement mises en place dans le cadre de la Covid-19 en Italie.

5 - STRATÉGIE DU GROUPE

L'année 2020, marquée par les impacts de la pandémie de Covid-19 sur les marchés et les activités du Groupe, ne remet pas en cause sa vision, son modèle ni sa stratégie. Au contraire, elle en valide la pertinence, les décisions prises depuis plusieurs années et les priorités d'investissements qui permettent à Kering et à ses Maisons de conforter leur avantage concurrentiel. Le Groupe est idéalement positionné pour bénéficier des grandes tendances qui structurent et soutiennent la croissance de ses marchés, qu'il s'agisse :

- de l'évolution de la distribution où prime un modèle de plus en plus exclusif combiné au développement des ventes en ligne ;
- de la digitalisation de l'industrie ;
- des attentes de clients à la recherche d'une créativité couplée à une expérience sans cesse plus personnalisée ;
- de l'émergence d'une nouvelle génération de consommateurs, à la fois de plus en plus connectés et sensibles aux enjeux sociétaux et environnementaux.





Vision

La création au service
d'un luxe moderne et audacieux



Business model

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

AGILITÉ
ÉQUILIBRE
RESPONSABILITÉ



Stratégie

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

PROMOUVOIR LA CROISSANCE ORGANIQUE
RENFORCER LES SYNERGIES
ET DÉVELOPPER DES PLATEFORMES
DE CROISSANCE



Vision

La création au service d'un Luxe moderne et audacieux

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

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

Les nouvelles générations de consommateurs portent de nouvelles attentes. La tradition et l'excellence des savoir-faire, sur lesquelles de nombreuses marques de luxe se sont reposées pendant des décennies, ne suffisent plus. Les individus veulent affirmer ce qui les rend uniques. Notre vision du Luxe répond à cette évolution profonde. Nous osons prendre des risques, penser différemment, proposer, innover sans cesse, pour susciter de l'émotion autour de nos produits d'exception et permettre à chacun d'exprimer sa propre personnalité.

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

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

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

Business model



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

Groupe de Luxe mondial, Kering regroupe et fait grandir un ensemble de Maisons emblématiques dans la Mode, la Maroquinerie, la Joaillerie et l'Horlogerie : Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta, Alexander McQueen, Balenciaga, Brioni, Boucheron, Pomellato, DoDo, Qeelin, Girard-Perregaux, Ulysse Nardin et Kering Eyewear.

Notre dimension globale, la force de nos Maisons, l'autonomie créative que nous donnons à chacune d'entre elles et la qualité unique de nos créations font du Groupe un des tout premiers acteurs du secteur. Notre modèle soutient la croissance rapide de nos marques et leur permet d'exceller.

« Fondé sur une vision de long terme,
notre modèle multimarque repose sur l'agilité,
l'équilibre et la responsabilité »

AGILITÉ

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

- **Constance**

Notre histoire d'entreprise familiale a commencé il y a plus de cinquante ans. Aujourd'hui, Kering est contrôlé par la holding Artémis, détenue par la famille Pinault. Avec cet actionnaire stable et puissant, Kering présente un profil à la fois pérenne et attractif, propice à développer dans la durée sa vision dans l'univers du luxe.

- **Transformation**

D'un conglomérat d'activités diversifiées dans la distribution jusqu'au début des années 2000, Kering s'est transformé en groupe de Luxe centré sur les biens personnels. Aujourd'hui, nous regroupons et faisons grandir des Maisons parmi les plus prestigieuses au monde. Au fil du temps, nous avons su capter les meilleurs relais de croissance.

- **Lucidité**

Kering accompagne ses Maisons afin qu'elles réalisent tout leur potentiel de croissance. À chacune des étapes de leur développement, nous mettons à leur service la puissance de plateformes innovantes en matière de logistique, de digital et d'infrastructures technologiques, renforcées par des fonctions support mutualisées. Encourageant l'imagination sous toutes ses formes, notre organisation favorise une gestion rigoureuse tout en libérant, dans les Maisons, le meilleur du talent et de la création. Le Groupe s'assure que le succès des marques s'inscrit dans le respect de leur vision et de leurs objectifs à long terme. Grâce au questionnement, à la capacité de remise en cause et à la prise de recul, la lucidité est garante de la bonne trajectoire du Groupe et de chacune de ses Maisons.

ÉQUILIBRE

Le modèle multimarque de Kering porte pleinement ses fruits

- **Un ensemble de Maisons d'exception**

Chacune de nos Maisons développe son univers propre d'émotion et de création. En accomplissant notre mutation en acteur majeur du Luxe, nous avons réuni certaines des plus belles marques. Complémentaires dans leur positionnement, elles jouent chacune un rôle dans un ensemble cohérent et pertinent.

- **Modèle multimarque**

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

- **Perspectives de croissance**

Le Luxe est un marché mondial qui dispose d'un réservoir de croissance structurelle important pour des raisons démographiques, économiques et sociologiques. À ces qualités endogènes, Kering joint sa dynamique propre et renforce encore son potentiel de croissance en plaçant l'audace créative au cœur de son modèle. Ainsi, tandis que nos Maisons les mieux établies réinventent leurs terrains d'expression et renouvellent la rencontre avec leurs publics, nos marques en devenir s'appliquent à révéler tout leur potentiel et séduisent de nouveaux clients.

- **Prêt à faire face aux aléas conjoncturels**

Regroupant des marques très établies et des marques encore émergentes, opérant dans des spécialités, segments et marchés variés, Kering a su s'ancrer dans des territoires diversifiés. La multiplicité de ses clientèles, de ses produits, de ses marques et de ses implantations lui offre une envergure idéale pour mieux résister aux aléas de marché et saisir les opportunités de développement. Cette dimension mondiale s'est avérée particulièrement pertinente lors de la pandémie mondiale de 2020, permettant aux marques d'atténuer les effets de fermeture de magasins dans certaines régions, tout en bénéficiant du rebond rapide du marché en Chine continentale.

« Notre modèle économique s'appuie sur des Maisons d'exception, aux positionnements complémentaires et aux profils de maturité variés »

RESPONSABILITÉ

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

- **Vers un Luxe durable**

La démarche responsable de l'entreprise peut-elle changer la nature même de ce qu'est le Luxe ? Pour Kering, la réponse est assurément oui. Pour nos Maisons, le développement durable correspond à notre vision d'un Luxe moderne ; c'est une exigence éthique qui reflète les nouvelles attentes de la société autant qu'une opportunité économique. Il est source d'inspiration et d'innovation. Les méthodes, les matières, les ressources, les produits se réinventent, de même que les usages et les attentes des clients. Kering change la manière de concevoir les produits de luxe en y intégrant une dimension de valeur durable, bénéfique à la fois pour nos clients et la société. Les objectifs que nous nous sommes fixés pour améliorer notre performance sociale et environnementale sont regroupés dans notre stratégie de développement durable, à horizon 2025.

- **Une démarche inclusive**

Le modèle responsable vise à repenser la relation de Kering avec ses parties prenantes dans un souci constant d'équité et de responsabilité. Stratégie du Groupe, décisions créatives des Maisons, choix opérationnels de production, de transformation et de distribution : tous les rouages de l'écosystème Kering sont concernés afin de réduire les impacts sociétaux ou environnementaux que nous générons. Placer l'humain au cœur du modèle insuffle un nouvel esprit d'entreprendre, suscitant l'adhésion des collaborateurs et de nos différentes parties prenantes.

- **Un potentiel de créativité**

La démarche responsable, profondément intégrée dans le fonctionnement du Groupe favorise le développement de nos activités grâce à des produits toujours plus innovants et plus désirables. Elle encourage l'optimisation des coûts et la modernisation des processus de fabrication : face à des ressources naturelles limitées, de nouveaux matériaux de qualité sont utilisés, des procédés plus durables sont imaginés. Innovation et technologies de rupture sont constamment recherchées. Pour nos marques, cela représente de vastes territoires de créativité à continuer d'explorer.

- **Gouvernance et éthique**

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

« Être un groupe de Luxe responsable, c'est façonner le Luxe de demain – nous voyons le changement comme une opportunité, une perspective positive pour notre croissance »



Stratégie

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

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

Promouvoir la croissance organique

- **Une croissance supérieure au marché dans un secteur porteur à moyen et long terme**

L'avenir du Luxe est structurellement prometteur : la croissance des économies émergentes, l'ouverture culturelle de nouvelles populations aux marques mondiales, ou encore l'usage grandissant des nouvelles technologies, ouvrent à Kering d'importants gisements de valeur. L'enjeu pour chacune de nos Maisons est de faire mieux que son marché respectif dans tous les segments et catégories.

- **L'innovation produits**

Stimulées par des directions artistiques renouvelées, nos Maisons bousculent les tendances. Soutenues par la force du Groupe, elles se positionnent dans de nouvelles catégories de produits, lancent en continu de nouvelles idées et proposent une offre qui, en suscitant le désir, le rêve et l'émotion, crée et répond aux attentes et aspirations de leurs clients.

- **L'efficacité commerciale**

Dans leurs réseaux de boutiques en propre, nos marques déploient des actions visant à accroître leurs performances commerciales, grâce à un *merchandising* toujours plus efficace, à l'excellence opérationnelle en boutique, au soutien du Groupe et à l'appui d'équipes dédiées. L'optimisation de la performance à magasins comparables constitue ainsi un levier clé de la croissance organique de Kering.

- **L'expérience client**

L'amélioration de la qualité de l'expérience client dans nos boutiques est un facteur clé d'amélioration de notre performance commerciale. Les possibilités de personnalisation contribuent à rendre unique la relation entre chaque Maison et ses clients. L'accueil, l'accompagnement, le conseil avant, pendant et après la vente, en magasins, sur nos sites ou à distance, permettent d'initier et d'entretenir un lien durable avec nos publics. En 2019, Kering a ainsi finalisé le déploiement d'une application destinée aux équipes de vente, conçue avec Apple. Permettant aux vendeurs d'accéder au niveau des stocks en temps réel, de commander un produit manquant pour le faire livrer chez un client ou encore de fournir des recommandations de style personnalisées, elle apporte un véritable renouveau à l'expérience client.

L'internalisation du service de relations clients et des plateformes d'e-commerce ainsi que l'accélération du développement des outils de vente à distance, s'inscrivent dans cette même ambition.

- **L'approche omnicanale**

Connectés et en mouvement, nos clients passent instantanément d'un canal de distribution à un autre, d'une plateforme digitale à l'espace physique de la boutique. Nous axons notre stratégie de relation client sur la continuité entre tous les canaux de communication et de distribution, une démarche véritablement omnicanale. Pour ce faire, le Groupe déploie toutes ses ressources : extension sélective des boutiques en propre, développement des accords avec les distributeurs, *travel retail*, e-commerce, *social media* et communication digitale. En 2020, nous avons procédé aux premières migrations de certaines de nos Maisons sur la plateforme d'e-commerce développée et gérée en interne. Cette internalisation est une étape stratégique importante, d'autant que la pénétration des ventes en ligne progresse rapidement. Elle permet de maîtriser toute la chaîne de valeur, d'offrir une expérience d'exception aux clients de nos Maisons sur tous les canaux et tous les points de contact, en alignant l'expérience e-commerce sur les standards d'excellence en boutique grâce à de nombreux services omnicanaux.

- **Compétences digitales, CRM et innovation**

Sous l'impulsion du Directeur du digital et de la relation client, de nombreux projets sont déployés, visant à accompagner la transformation digitale de Kering et à conduire les activités e-commerce, CRM, *data science* et innovation. Ainsi, plusieurs pilotes utilisant des techniques de *data science* afin de délivrer des messages et des expériences personnalisés à chaque client ont été lancés, et leur déploiement est désormais en cours. Une équipe dédiée à la *data science* a été constituée afin, notamment, d'utiliser au mieux les données disponibles pour améliorer le service proposé aux clients des Maisons. Enfin, une équipe Innovation s'est vu confier deux missions : instiller une culture interne d'innovation (approche *test-and-learn*, partage rapide des découvertes, repérage des tendances business), et réfléchir à de possibles scénarios futurs pour enrichir nos modèles d'affaires et soutenir nos efforts en matière de développement durable.

« Le digital accélère et approfondit nos relations avec nos clients et nous permet d'offrir des expériences client d'exception »

Renforcer les synergies et développer des plateformes de croissance

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

• Mutualisation des moyens

Grâce au partage de certaines fonctions, nos Maisons se concentrent sur ce qui leur est essentiel : la création, la qualité d'exécution, le développement et le renouvellement des gammes, la relation client ainsi que la communication autour de la marque et de ses produits. Le Groupe mutualise les moyens et rationalise certaines fonctions stratégiques : la logistique, les achats indirects, le juridique, l'immobilier, la comptabilité, les médias, les systèmes d'information et le développement de nouveaux outils, notamment dans le domaine de l'omnicanal. Bénéficiant de l'accompagnement du Groupe, nos Maisons libèrent ainsi toute leur énergie créative.

• Des expertises transverses

Afin d'enrichir l'offre de ses Maisons, le Groupe mise sur des expertises transverses. Exemple réussi d'intégration, le pôle de lunetterie Kering Eyewear, a été développé en interne. Nos Maisons bénéficient ainsi d'une entité dédiée et spécialisée permettant de contrôler entièrement la chaîne de valeur de leurs activités de montures et de lunettes de soleil, de la création à la commercialisation, en passant par le développement, la chaîne d'approvisionnement, la stratégie de marque et le marketing. Kering met ainsi en place un modèle innovant de gestion de ses activités qui permet de capter pleinement tout le potentiel de croissance de ses marques dans cette catégorie, et de générer des opportunités significatives de création de valeur.

• Plateformes de croissance et efficacité opérationnelle

Kering fait évoluer et adapte en permanence son modèle opérationnel pour tendre vers des structures encore plus modernes et flexibles. Le Groupe a initié un ambitieux projet de transformation relatif aux

systèmes informatiques, à la *supply chain* et à la logistique. Ce projet vise à s'adapter à la nouvelle dimension du Groupe, aux évolutions des modes de consommation et des attentes des clients. Grâce à des systèmes informatiques partagés et performants, une redéfinition de l'organisation logistique incluant la construction de nouveaux entrepôts aux États-Unis (2019), en Italie (2020-2021) puis en Asie, les marques du Groupe seront ainsi en mesure de mieux prévoir la demande, d'y répondre plus rapidement, d'adapter leur gestion des stocks avec des coûts optimisés.

• Excellence des talents

Nous attachons un soin particulier au développement professionnel et à l'épanouissement des femmes et des hommes de nos Maisons et de nos sièges. La stratégie de gestion des ressources humaines, à la fois ambitieuse, intégrée à l'échelle mondiale et fondée sur une mobilité accrue, favorise la croissance des Maisons grâce au partage d'un réservoir de talents, d'expertises, et d'excellence. Le Groupe accompagne ses collaborateurs dans l'expression de leur potentiel et de leur créativité, en développant leurs compétences et leur performance, et en leur offrant les opportunités d'évolution auxquelles ils aspirent.

Source de richesse et d'intelligence collective, mais aussi en relation avec la culture d'égalité des chances pour donner à chacun l'opportunité de réaliser son plein potentiel, la promotion de la diversité, de la parité et de l'inclusion des talents est au cœur des actions et des initiatives du Groupe et ses Maisons.

Kering est particulièrement attentif à la place des femmes, majoritaires tant dans les rangs de ses collaborateurs qu'au sein de sa clientèle. Les dispositifs internes sont en place pour garantir l'égalité entre femmes et hommes, comme en témoigne notre ambition politique de parentalité à l'échelle mondiale. La Fondation d'Entreprise Kering est engagée dans la lutte contre les violences faites aux femmes. *Women in Motion*, enfin, a pour ambition de mettre en lumière la contribution des femmes à l'industrie cinématographique, devant ou derrière la caméra.

« Au service de ses Maisons, le Groupe crée de la valeur
et est structuré pour libérer leur potentiel créatif »

6 - LES IMPACTS DE LA CRISE DE LA COVID-19

Impacts de la Covid-19 / MARCHÉ

Sauf indication contraire, source : Bain Altagamma ⁽¹⁾.

Choc de demande

- Choc économique et récession mondiale : - 3,9 % (estimation de baisse du PIB mondial en 2020 ⁽²⁾)
- Impacts sur la confiance et le pouvoir d'achat des consommateurs, réallocation des achats
- Mesures de restriction des déplacements et de confinement

Choc d'offre

- Recul du marché mondial du luxe : - 22 % en 2020 (à changes constants)
- Fortes perturbations sur le fonctionnement des différentes étapes de la chaîne de valeur : création, développement produits, approvisionnement, production, logistique et distribution

Implications 2020

- Arrêt des **flux touristiques** : baisse du trafic aérien supérieure à 60 % ⁽³⁾ et des arrivées de touristes internationaux et **relocalisation** de la consommation (80 % à 85 % des dépenses de biens de luxe ont été réalisées par des clients locaux en 2020)
- **Fermetures temporaires et/ou partielles** des outils productifs, des plateformes logistiques et du réseau de magasins : impacts différenciés en fonction des pays, de la durée du confinement, de l'exposition relative aux flux touristiques et aux réseaux de distribution
- **Fragilisation** de certains canaux de distribution (*wholesale, travel retail*)
- Performances plus résilientes des **catégories Chaussures, Accessoires et Joaillerie** en 2020, les segments Prêt-à-Porter et Montres sous-performant le marché
- Fort développement des **ventes en ligne** (23 % des ventes en 2020)

Une transformation accélérée du marché du luxe

Distribution plus exclusive	Rapatriement de la demande notamment chinoise sur le marché domestique et affaiblissement graduel du <i>wholesale</i> qui devraient pousser les marques de luxe à rendre leur distribution plus exclusive et à repenser la couverture géographique de leurs réseaux de magasins
Ventes en ligne	Accélération de la pénétration des ventes en ligne : la part du online dans le chiffre d'affaires devrait continuer à croître pour dépasser 30 % en 2025
Nouvelles formes d'engagements clients	Évolution du trafic dans les magasins, en l'absence de touristes, qui impose aux marques d'inventer de nouvelles formes de <i>clienteling</i> , servies par une utilisation optimale des données et des outils CRM
Investissements	Investissements requis dans plusieurs domaines (digitalisation, réseau de magasins, modernisation de la <i>supply chain</i> , etc.), et pilotage des coûts opérationnels afin de maximiser le retour sur les investissements et dépenses engagés
Consolidation	Les impacts de la crise sur la polarisation déjà existante du marché et ainsi que sur l'éventuelle consolidation qui pourrait en découler sont difficiles à évaluer. La complexité accrue des opérations dans un marché à la fois globalisé et plus fragmenté qu'auparavant semble renforcer l'avantage compétitif des grands groupes multimarques (mutualisation des ressources et investissements)
Évolution de la clientèle	À long terme, la clientèle chinoise et la clientèle des générations Y et Z vont rester les moteurs de la croissance du marché mondial du luxe (clientèle chinoise estimée à 46 % - 48 % du marché d'ici 2025, les générations Y et Z contribuant à 180 % de la croissance du marché entre 2019 et 2025, pour représenter 65 % à 70 % de la demande en 2025 contre 57 % en 2020)
Transparence	Demande de transparence des consommateurs validant la mise en place d'une stratégie claire de développement durable sur l'ensemble de la chaîne de valeur

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

(2) Source : Oxford Economics, World Economic Prospects, janvier/février 2021.

(3) Source : IATA.

Impacts de la Covid-19 / KERING

Conception, fabrication, approvisionnement et logistique

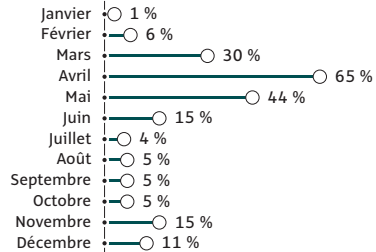
Impacts

- Travail des équipes (en premier lieu *design* et *merchandising*) impacté par les mesures de confinement
- **Fermeture en mars des sites de développement produits et des sites de production**, basés presque exclusivement en Italie, retour graduel à la normale à compter de mai, mais productivité et capacité limitées à cause des mesures de distanciation sociale
- **Fermeture partielle ou totale des entrepôts et sites logistiques** en Suisse, en Italie et aux États-Unis entre mars et fin avril, retour à la normale courant juin. Persistance de difficultés d'approvisionnement impactant la reprise lors des réouvertures et une disponibilité sous-optimale des produits en ligne
- **Calendrier** des collections et des livraisons décalé

Distribution et Clients

- **Fermeture totale ou partielle des magasins**, à compter de fin janvier en Chine, puis en Asie, ensuite en Europe et en Amérique du Nord à compter de mi-mars. Réouvertures progressives à compter de mai. En Europe, reconfinement partiel en novembre et en décembre

% magasins fermés en moyenne dans le monde (hors horaires réduits)



- **Arrêt des flux touristiques** pénalisant toutes les opérations de *travel retail* ainsi que l'activité en Europe de l'Ouest et dans une certaine mesure au sein de la zone Asie-Pacifique
- **Développement accéléré des ventes en ligne**

Actions et initiatives

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

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

Impacts de la Covid-19 / KERING

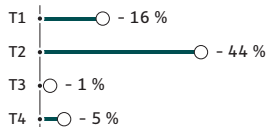
Parties prenantes

- **Fournisseurs** et tissu économique : répercussions directes des mesures de confinement sur le rythme des collections et le calendrier de la production, impact sur l'utilisation des capacités de production du groupe et de ses fournisseurs
- **Employés et prestataires** : fermetures des magasins, des unités de production et de certains sites logistiques

Financiers

- **Fort impact sur les revenus du Groupe**, avec un chiffre d'affaires en recul de 16 % sur l'année

Évolution du chiffre d'affaires en données comparables



- **Dégradation de la profitabilité** compte tenu de la structure de coûts fixes vs. variables
- **Arbitrages dans les investissements**, décalages voire arrêts de certains projets en relation avec le réseau de magasins
- Priorité donnée à la gestion du besoin en fonds de roulement et notamment du **niveau de stocks**
- Attention accrue portée sur les risques de **crédit et de liquidité**

Impacts

Actions et initiatives

- Mise en place de protocoles sanitaires stricts pour garantir la **sécurité et la santé de nos collaborateurs, de nos fournisseurs et de nos clients**
- Généralisation du **télétravail, procédures de reprise progressive** sur site dans le respect des normes sanitaires
- **Préservation de l'emploi** et des niveaux de rémunération
- Participations aux efforts de **production de masques** par nos Maisons
- Nombreuses **actions de soutien** aux communautés locales et organismes de lutte contre la pandémie
- Déploiement d'initiatives visant à soutenir les **fournisseurs** (accord Gucci-San Paolo Intesa)

- **Mesures d'optimisation du chiffre d'affaires** : online, ventes à distance, adaptation des collections
- **Adaptation de la base de coûts** : renégociation des loyers, revue des coûts de fonctionnement des magasins, des coûts de communication et de marketing, gel des rémunérations et des embauches
- **Investissements priorités**, poursuite des programmes stratégiques (logistique, internalisation du e-commerce, systèmes d'information)
- **Pas d'augmentation significative du risque de crédit, liquidité** du groupe garantie (lignes de crédit confirmées, émission obligataire)
- **Ajustement du niveau du dividende** versé au titre de 2019
- **Baisse de la rémunération** des mandataires sociaux (dirigeants et administrateurs)

CHAPITRE 2

Activités du Groupe

1 - Chiffres clés	32
2 - Organigramme simplifié au 31 décembre 2020	34
3 - Nos marchés	35
Présentation du marché du luxe	35
Présentation du marché de la lunetterie	44
4 - Nos Maisons	46
Maisons de Luxe	46
Autres Maisons	59
Kering Eyewear	71

1 - CHIFFRES CLÉS

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019	Variation publiée
Chiffre d'affaires	13 100	15 884	- 17,5 %
EBITDA	4 574	6 024	- 24,1 %
<i>Marge d'EBITDA (en % du chiffre d'affaires)</i>	34,9 %	37,9 %	- 3,0 pts
Résultat opérationnel courant	3 135	4 778	- 34,4 %
<i>Taux de marge opérationnelle courante (en % du chiffre d'affaires)</i>	23,9 %	30,1 %	- 6,2 pts
Résultat net part du Groupe	2 150	2 309	- 6,9 %
dont activités poursuivies hors éléments non courants	1 972	3 212	- 38,6 %
Investissements opérationnels bruts ⁽¹⁾	787	956	- 17,7 %
Cash-flow libre opérationnel ⁽²⁾	2 105	1 521	+ 38,4 %
Endettement financier net ⁽³⁾	2 149	2 812	- 23,6 %

(1) Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

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

(3) Endettement financier net défini en page 335.

Données par action <i>(en euros)</i>	2020	2019	Variation publiée
Résultat net part du Groupe	17,20	18,40	- 6,5 %
dont activités poursuivies hors éléments non courants	15,78	25,59	- 38,4 %
Dividende par action	8,00 ⁽¹⁾	8,00	-

(1) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 22 avril 2021.

Répartition du chiffre d'affaires et variation en comparable ⁽¹⁾ par zone géographique



38 %
Asie-Pacifique
variation : - 7 %



28 %
Europe de l'Ouest
variation : - 28 %



21 %
Amérique du Nord
variation : - 8 %



7 %
Japon
variation : - 29 %



6 %
Reste du monde
variation : - 16 %

(1) Chiffre d'affaires en comparable défini en page 335.

Résultat opérationnel courant : variation et taux de marge

(en millions d'euros)	2020	2019	Variation publiée
Total Maisons de Luxe	3 367	5 042	- 33,2 %
Taux de marge opérationnelle courante	26,6 %	32,8 %	- 6,2 pts
Corporate et autres ⁽¹⁾	(232)	(264)	+ 12,1 %
Total Groupe	3 135	4 778	- 34,4 %

(1) Corporate et autres défini en page 328.

Capitaux propres et ratio d'endettement ⁽¹⁾

(en millions d'euros et en %)



(1) Endettement financier net (défini en page 335) / capitaux propres.

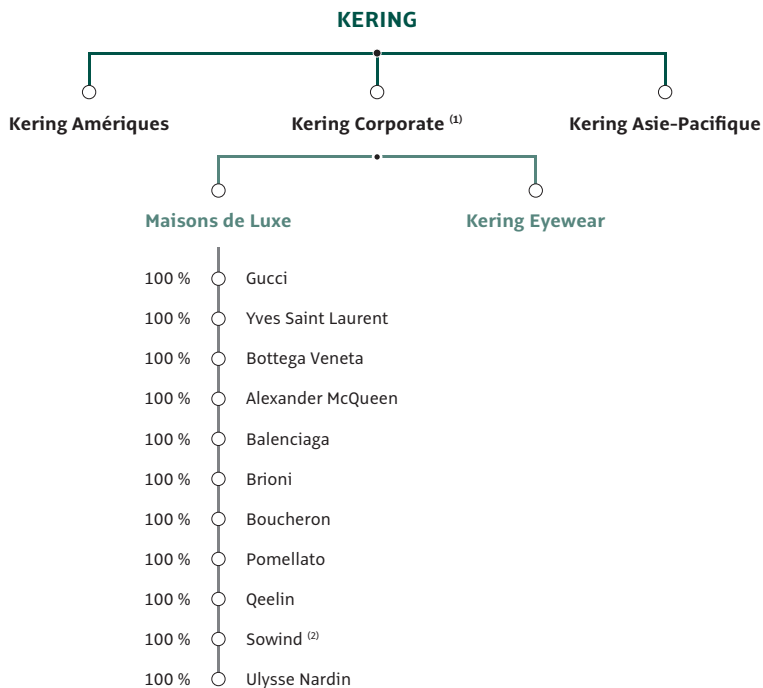
Dividende par action

(en euros)



(2) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 22 avril 2021.

2 - ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2020



(1) Corporate défini en page 328.

(2) Le groupe Sowind détient la marque Girard-Perregaux.

3 - NOS MARCHÉS

Présentation du marché du luxe

Les informations contenues dans cette section sont issues d'études menées par des organismes tels qu'Altgamma et Bain & Company. Sauf mention contraire, toutes les données historiques et prévisionnelles – y compris sur les tendances, les ventes, les parts de marché, ainsi que sur la taille et la croissance du marché, proviennent de l'étude « Bain Luxury Study – Altgamma Worldwide Market Monitor », publiée en novembre 2020, et complétée

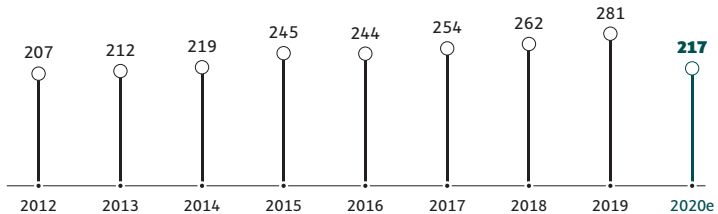
par des informations extraites du rapport détaillé publié en décembre 2020. Les définitions des catégories de produits et des segments du secteur du luxe correspondent à celles données dans l'étude ; le segment des chaussures, de l'habillement et de la maroquinerie regroupés sous l'appellation *soft luxury*, le segment *hard luxury* qui réunit l'horlogerie et la joaillerie, ainsi que le segment des parfums et des cosmétiques.

I. Taille, tendances et principaux facteurs de croissance du marché

Le marché mondial du luxe a connu une forte progression de 2010 à 2012. À partir de fin 2013, un ralentissement graduel s'est amorcé, avec une croissance plus faible voire atone jusqu'en 2016 en données comparables (hors effets de change), même si des signes de rebond étaient perceptibles dès le second semestre. L'année 2017 marque le retour d'une croissance solide pour le secteur, tendance confirmée

en 2018 notamment grâce à un contexte macro-économiques porteur. 2019 a vu le marché légèrement ralentir à taux de change comparables, tandis qu'en 2020 le secteur a été fortement impacté par la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19. Il aurait ainsi reculé de 23 % en données publiées et de 22 % en comparable, s'établissant à 217 milliards d'euros.

Évolution du marché mondial du luxe (en milliards d'euros)



Variation annuelle :

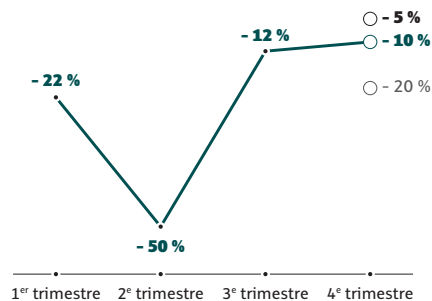
variation publiée	+ 11 %	+ 2 %	+ 3 %	+ 12 %	0 %	+ 4 %	+ 3 %	+ 7 %	- 23 %
variation comparable	+ 6 %	+ 6 %	+ 3 %	+ 1 %	0 %	+ 5 %	+ 7 %	+ 4 %	- 22 %

A. Impacts de la Covid-19

Sans remettre en cause les moteurs structurels de croissance de l'industrie à moyen et long termes, la pandémie de Covid-19, compte tenu de son ampleur et de sa propagation, a eu des répercussions importantes sur le développement et la dynamique du secteur du luxe en 2020 :

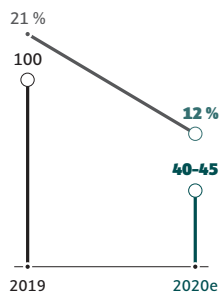
- fermeture prolongée de points de vente dans certains marchés clés du secteur, notamment en Chine continentale pendant le premier trimestre, en Europe de l'Ouest et Amérique du Nord pendant le second trimestre, puis à nouveau majoritairement en Europe de l'Ouest au quatrième trimestre ;
- réduction drastique des flux et dépenses touristiques, avec des conséquences sur l'activité dans les régions les plus exposées au tourisme, notamment en Europe de l'Ouest, et dans certains formats de vente comme le *travel retail*. D'après IATA, le trafic aérien mondial en nombre de passagers aurait chuté de plus de 60 % en 2020 par rapport à 2019 ;
- relocalisation des dépenses, accélérant une tendance déjà en cours : en 2020, 80 à 85 % des achats de biens de luxe ont été réalisées par la clientèle locale, à savoir sur leur marché domestique ;
- fort développement des ventes en ligne, dont la contribution au marché total du luxe a doublé en 2020 ;
- chute du moral, des revenus et des dépenses des consommateurs au premier semestre, puis rebond au second semestre dans certaines régions, notamment en Chine continentale. D'après une étude McKinsey publiée en septembre 2020, l'intention d'achat des consommateurs aux États-Unis pour l'habillement, les chaussures, les accessoires et la joaillerie était en baisse de 27 à 35 % par rapport à 2019 ;
- contraction du PIB mondial (- 3,9 % en 2020 contre une expansion de 2,5 % en 2019 ⁽¹⁾) : les régions clés pour le marché du luxe ont été différemment affectées, la Chine continentale ayant rebondi dès le second trimestre pour croître de 2 % sur l'année, tandis que les États-Unis, la zone Euro et le Japon ont connu une récession. La mise en place de politiques de relance budgétaire massives, notamment aux États-Unis et en Europe de l'Ouest, ainsi que l'assouplissement de politiques monétaires déjà accommodantes dans les principales zones économiques ont permis de contenir l'impact négatif de la pandémie sur la croissance mondiale.

Dans ce contexte, le marché du luxe a connu des évolutions très marquées en fonction des trimestres :



- Évolution 2020/2019 par trimestre
- Prévision haute pour le 4^e trimestre
- Prévision basse pour le 4^e trimestre

Ces tendances ont pesé très fortement sur la rentabilité des acteurs du secteur, avec une baisse des résultats opérationnels estimée à environ 60 % en 2020 et des niveaux de rentabilité opérationnelle passant, pour le secteur, d'une moyenne de 21 % environ en 2019 à 12 % en 2020.



- Profitabilité opérationnelle (EBIT en %)
- Résultat opérationnel (2019 = index)

(1) Source : Oxford Economics, World Economic Prospects, janvier/février 2021.

B. Autres tendances

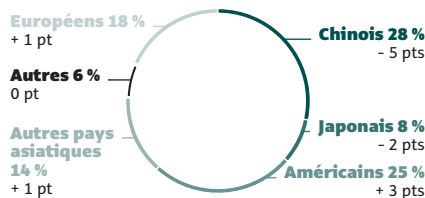
L'année 2020 a également été marquée par :

- des tensions géopolitiques et socio-économiques renouvelées et des incertitudes portant sur des changements politiques majeurs, sur fond de dégradation inédite de la situation économique (manifestations liées aux tensions raciales et sociales ainsi que les élections présidentielles et sénatoriales aux États-Unis, volatilité importante des marchés actions, négociations sur le Brexit, etc.), qui ont pesé sur la confiance des ménages et sur les tendances de consommation ;
- la volatilité des taux de change est restée importante sur certaines des devises majeures pour l'industrie du luxe (appréciation de l'euro sur le second semestre, dépréciation du dollar américain contre un panier de devises majeures, appréciation du yuan chinois et du yen japonais). Les mouvements de devises ont, cependant, eu un effet moindre que par le passé sur les tendances de consommation, compte tenu de la réduction drastique de la consommation touristique avec la crise sanitaire.

C. Principaux facteurs structurels et cycliques déterminant l'évolution mondiale du marché du luxe

a. Marché du luxe par nationalité en 2020

Par nationalité, le marché du luxe est caractérisé par le poids des consommateurs chinois et américains qui, ensemble, représentent plus de la moitié du marché en valeur. Pendant la majeure partie de l'année 2020, les flux touristiques internationaux ont été à l'arrêt, entraînant une forte baisse des dépenses touristiques au profit des dépenses réalisées localement. Les consommateurs des nationalités traditionnellement actives sur leur marché local ont pu voir leur poids augmenter, au détriment des nationalités dépensant habituellement à l'étranger. Ainsi, en 2020, les ressortissants chinois voient leur poids diminuer de 5 points de pourcentage par rapport à 2019, tandis que les consommateurs américains et européens gagnent respectivement 3 et 1 points de pourcentage.



/pt : Variation de la part de marché par rapport à 2019.

b. Le marché est confronté à une série d'évolutions structurelles et d'événements plus cycliques

Si la pandémie de Covid-19 a eu des effets à court terme significatifs sur le marché du luxe, les tendances de fond affectant la structure du marché n'ont pas été remises en question :

- la clientèle historique du marché du luxe continue d'élargir sa consommation à de nouvelles catégories liées aux expériences (hôtels, croisières, restaurants, etc.), tandis que de nouveaux consommateurs entrent sur le marché, par l'intermédiaire du segment du luxe « accessible », ou plus directement en achetant des produits par les marques positionnées sur un segment plus premium ;
- les consommateurs d'articles de luxe sont de plus en plus connectés, sensibles au rapport qualité-prix et à la recherche de plus d'innovations et de nouveautés, et ce d'autant que des cohortes démographiques plus jeunes, et notamment les générations Y et Z (nées respectivement à partir de 1980 puis vers les années 2000), arrivent sur ce marché ;
- les marques et les acteurs du secteur les plus importants ont atteint un taux de pénétration déjà significatif des principaux marchés grâce à l'expansion de leurs réseaux de magasins, ce qui implique que leur croissance se fait désormais majoritairement grâce à la progression de leurs ventes à magasins constants.

Dans cet environnement, les groupes et les marques de luxe doivent adapter leur stratégie aux tendances de marché qui détermineront l'orientation du secteur au cours des années à venir :

- le consommateur chinois restera le principal moteur de la croissance ;
- la prise en compte des attentes d'une nouvelle génération de consommateurs, dont les achats sont de plus en plus influencés par :
 - le digital (contenus éditoriaux et marketing en ligne, médias sociaux), avec des comportements d'achats nécessitant d'intégrer de plus en plus de fonctionnalités et d'outils (achats en ligne, internet des objets, réalité virtuelle, intelligence artificielle, paiement mobile),
 - la prise de conscience éco-responsable (impact environnemental des matières premières, des activités de production et distribution, composition des produits, bien-être animal, etc.), et l'intégration de ces attentes dans les activités des marques et leur communication (compensation carbone, gestion des inventus, etc.) ;
- les consommateurs du luxe sont à la recherche d'une proposition créative forte, différenciée, associée à une expérience client personnalisée et intégrée en termes de canaux de distribution (physique et en ligne) ;
- un rééquilibrage accéléré en 2020 des dépenses entre les clientèles locale et touristique, notamment grâce à la gestion pertinente des différentiels de prix entre régions.

Un ensemble de facteurs continueront à soutenir la demande et la croissance du marché du luxe à moyen et long termes, parmi lesquels :

- les tendances démographiques 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 ne cessent d'augmenter ;
- l'accroissement du nombre d'individus fortunés à l'échelle mondiale.

Néanmoins, le marché du luxe, qui repose sur la consommation discrétionnaire des individus, est exposé à un certain nombre de risques qui, s'ils se matérialisent, peuvent entraîner des perturbations à court-terme :

- incertitudes macroéconomiques, volatilité des devises, renforcement des tarifs douaniers ou des taxes sur les produits ;
- tensions géopolitiques, menaces sécuritaires, épidémies ou apparition de foyers de maladie comme l'a démontré la pandémie de Covid-19 ;
- tout autre facteur entraînant une baisse du tourisme (politiques en matière de visas, réglementation des voyages, etc.) ou de la consommation d'articles de luxe (restrictions, taxes et droits d'entrée, etc.) ;
- événements exogènes tels que des crises politiques, de mauvaises conditions météorologiques, etc.

II. Environnement concurrentiel

Très fragmenté, le marché du luxe se caractérise cependant par la présence de quelques grands acteurs internationaux, souvent intégrés à des groupes multimarques, et par un nombre élevé d'acteurs indépendants de taille plus petite. Ces acteurs sont en concurrence sur des segments différents en termes de catégories de produits et de zones géographiques. Kering compte parmi les groupes de luxe les plus internationaux, aux côtés de LVMH, Hermès, Richemont, Chanel, Prada et Burberry. Par ailleurs, un certain nombre de marques avec des gammes de prix plus accessibles peuvent aussi être en concurrence avec les marques de luxe établies.

Depuis trois à quatre ans, un phénomène dit de polarisation des performances a été observé, qui se traduit par :

- des performances supérieures à celles du marché de quelques acteurs, en général de taille significative ou appartenant à des groupes multimarques ; et
- a contrario, une sous-performance relative d'acteurs monomarques et/ou de taille intermédiaire.

III. Zones géographiques

Marché mondial du luxe : répartition par zone géographique (2020e)

	Taille (en milliards d'euros)	Variation annuelle en données publiées	Variation annuelle à taux de change comparables	Poids (en %)
Europe	57	- 36 %	- 36 %	26 %
Amérique	62	- 27 %	- 26 %	29 %
Chine continentale	44	+ 45 %	+ 48 %	20 %
Japon	18	- 24 %	- 25 %	8 %
Autres pays d'Asie	27	- 35 %	- 34 %	13 %
Reste du monde	9	- 21 %	- 20 %	4 %
TOTAL	217	- 23 %	- 22 %	100 %

En 2020, les huit premiers pays en termes de chiffre d'affaires dans le secteur du luxe étaient les suivants (chiffre d'affaires par pays de consommation et non par nationalité) :

Rang	Pays	Taille (en milliards d'euros)	Variation annuelle en données publiées	Variation annuelle à taux de change comparables	Poids (en %)
1	États-Unis	55	- 27 %	- 26 %	25 %
2	Chine continentale	44	+ 45 %	+ 48 %	20 %
3	Japon	18	- 24 %	- 25 %	8 %
4	Corée du Sud	11	- 24 %	- 16 %	5 %
5	Royaume-Uni	11	- 35 %	- 34 %	5 %
6	Italie	10	- 44 %	- 44 %	5 %
7	France	9	- 44 %	- 44 %	4 %
8	Allemagne	8	- 30 %	- 30 %	4 %

En 2020, l'Europe est le deuxième marché mondial du luxe avec un chiffre d'affaires en baisse de 36 % par rapport à 2019 à taux de change comparables. Étant donné son importante exposition à la clientèle touristique, qui peut représenter dans une année normative jusqu'à deux tiers des consommateurs de la région, elle a été fortement impactée par la forte diminution du tourisme international et inter-régional. La consommation locale a mieux résisté, mais a également été orientée à la baisse.

Au sein de la zone Euro, l'Italie et la France restent les pays les plus importants malgré un recul de 44 % à taux de change comparables. Les dépenses de luxe dans ces deux pays, se concentrant principalement dans de grandes villes exposées au tourisme (Paris, Milan), ont été particulièrement touchés. Le Royaume-Uni et l'Allemagne, grâce à une plus grande proportion de clients locaux, ont moins souffert.

Le continent américain se place en première position devant l'Europe, les États-Unis apportant la principale contribution (environ 89 %). En 2020, l'activité dans la région a reculé de 26 % à taux de change comparables. Aux États-Unis, le marché local a été impacté par les mesures de confinement et l'incertitude politique liée aux élections, que le rapatriement des dépenses n'a pas compensé totalement. Les grandes villes et régions traditionnellement terreaux de la consommation de produits de luxe aux États-Unis (New York, Boston) ont sous-performé, au profit de villes de second rang (Atlanta, Detroit, Houston, Dallas). La performance des grands magasins, pénalisée par une fréquentation très faible, est restée en berne, malgré la croissance de leurs ventes en ligne. Le Canada a également été affecté par la contraction du tourisme chinois sur son territoire, tandis que le Brésil a résisté grâce à une relocalisation de dépenses effectuées habituellement aux États-Unis ou en Europe.

Grande bénéficiaire de la tendance de rapatriement des dépenses de luxe en 2020, la Chine continentale a connu une progression spectaculaire de 48 % à taux de change comparables et représente désormais 20 % du marché mondial du luxe, augmentant son poids de 5 points de

pourcentage. Premier pays touché par la pandémie de Covid-19, la Chine continentale a vu ses tendances de consommation de produits de luxe rebondir dès le deuxième trimestre puis continuer à progresser à un rythme élevé pendant le second semestre. Le rapatriement des dépenses de la clientèle chinoise sur son marché domestique ainsi que la dynamique sous-jacente du marché, qui attire chaque année une clientèle plus nombreuse et plus jeune ont été les moteurs de cette performance. Le marché national représente désormais entre 70 et 75 % du montant total des dépenses des ressortissants chinois, en hausse de 40 points de pourcentage environ par rapport à l'année précédente. Hong Kong a continué à souffrir, voyant sa position de destination phare pour les achats touristiques de luxe perdre en importance : les touristes chinois, qui constituaient la majorité des clients de biens de luxe sur le territoire, ont relocalisé leurs achats en Chine continentale, et notamment à Hainan dont l'attractivité a été renforcée par le biais de différentes mesures.

Le Japon représente 8 % du marché mondial du luxe en 2020. Troisième plus grand pays de consommation de produits de luxe après les États-Unis et la Chine, il affiche une contraction de 25 % en données comparables. La clientèle japonaise a restreint ses dépenses en période de crise tandis que l'absence de touristes, principalement chinois, a également pesé sur la performance du marché du luxe dans ce pays.

Parmi les autres pays d'Asie, la Corée du Sud a résisté grâce à l'appétit de sa clientèle locale pour la consommation de biens de luxe mais a été pénalisée par la chute des transactions réalisées en *duty-free* par la clientèle touristique.

Les autres pays – qui comprennent le Moyen-Orient, l'Afrique et l'Australie – représentent 4 % du marché mondial du luxe en 2020, soit 9 milliards d'euros, et ont reculé de 20 % à taux de change comparables. Les pays du Moyen-Orient ont connu des performances disparates mais ont dans l'ensemble été relativement moins impactés par la crise sanitaire grâce à un rapatriement des dépenses, tandis que l'Australie a d'abord été touchée par de nombreux et importants incendies avant de voir le tourisme se contracter.

IV. Catégories de produits

Le marché mondial du luxe se répartit entre sept principales catégories de produits, comme présentées ci-après.

Marché mondial du luxe : répartition par catégorie (2020e)

	Taille (en milliards d'euros)	Variation annuelle en données publiées	Poids (en %)
Habillement	45	- 30 %	21 %
Maroquinerie	47	- 18 %	22 %
Chaussures	19	- 12 %	9 %
Horlogerie	27	- 30 %	12 %
Joaillerie	18	- 15 %	8 %
Parfums et cosmétiques	48	- 20 %	22 %
Autres (lunettes, accessoires textiles...)	13	n.a.	6 %
TOTAL	217	- 22 %	100 %

Habillement

L'habillement a représenté 21 % du marché du luxe en 2020, pour une valeur estimée de 45 milliards d'euros, en baisse de 30 % par rapport à 2019. Cette catégorie englobe le prêt-à-porter pour homme et pour femme, qui ont baissé dans les mêmes proportions. Au sein de l'habillement, deux tendances se dessinent : (i) l'attrait des vêtements *streetwear* pour les jeunes générations et (ii) les difficultés rencontrées par le segment le plus formel de l'offre.

Toutes les Maisons *soft luxury* de Kering sont présentes sur cette catégorie, avec un ancrage fort de Gucci, Saint Laurent, Alexander McQueen, Balenciaga, et dans une moindre mesure de Bottega Veneta, ainsi que de Brioni pour le seul segment homme.

Maroquinerie

La maroquinerie regroupe les articles en cuir, notamment les sacs à main et la petite maroquinerie (portefeuilles, pochettes...), ainsi que les autres objets en cuir. Le chiffre d'affaires de la maroquinerie en 2020 est estimé à 47 milliards d'euros, soit 22 % du marché du luxe. Cette catégorie a relativement bien résisté en 2020, avec un recul de 18 % en données publiées, grâce à l'attrait de l'offre d'entrée de gamme et des produits iconiques, notamment des sacs à main haut de gamme.

le groupe Kering est principalement représenté dans cette catégorie par les Maisons Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta, et dans une moindre mesure Alexander McQueen et Balenciaga.

Chaussures

Cette catégorie comprend les chaussures pour homme et pour femme, et a représenté 9 % du marché du luxe en 2020, soit 19 milliards d'euros. Elle a enregistré une baisse limitée de 12 % en données publiées en 2020, la tendance du port de chaussures moins formelles, telles les baskets, occasionnant un rebond au second semestre.

le groupe Kering est principalement représenté dans cette catégorie par les Maisons Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta, Alexander McQueen et Balenciaga.

Horlogerie

Cette catégorie a enregistré un chiffre d'affaires de 27 milliards d'euros en 2020, soit 12 % du marché du luxe, en baisse de 30 % par rapport à 2019 en données publiées. Le segment de l'horlogerie, déjà touché par des tendances de consommation privilégiant d'autres catégories, a été particulièrement impacté par la crise sanitaire. Dans cette catégorie, Kering se positionne sur différentes gammes de prix avec Gucci Timepieces, Girard-Perregaux, Boucheron et Ulysse Nardin.

Joaillerie

La joaillerie a reculé de 15 % à données publiées en 2020, atteignant un chiffre d'affaires de 18 milliards d'euros, soit 8 % du marché du luxe. Ce segment a relativement mieux résisté, soutenu par l'offre d'entrée de gamme ainsi que par la performance de la haute joaillerie, plus particulièrement en Asie et en Chine continentale.

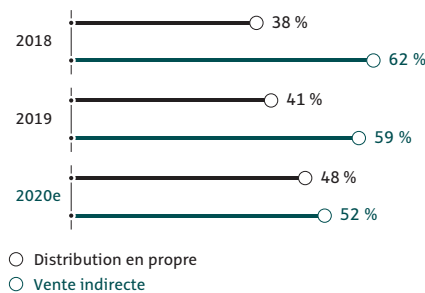
le groupe Kering est principalement représenté dans cette catégorie par les Maisons Boucheron, Pomellato, DoDo et Qeelin, mais aussi Gucci qui propose une offre allant de la joaillerie plus fantaisie à une collection de haute joaillerie.

Parfums et cosmétiques

Cette catégorie a représenté 22 % du marché du luxe en 2020, pour une valeur estimée de 48 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, Coty et Interparfums, pour développer et commercialiser des parfums et des cosmétiques.

V. Canaux de distribution

Marché mondial du luxe : répartition par canal de distribution (2018-2020e)



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 2020, le canal de distribution en propre représente 48 % des ventes physiques pour l'ensemble du marché du luxe.

En ce qui concerne les Maisons de luxe de Kering, la distribution en propre apporte une contribution beaucoup plus importante (78 %) au chiffre d'affaires, ce qui traduit le degré de maturité de certaines marques du Groupe, la volonté stratégique de Kering de développer son réseau de magasins gérés en propre, ainsi que la croissance de la part des ventes réalisées en ligne sur les sites en propre des marques.

Cette situation reflète également l'importance de la maroquinerie et des accessoires, davantage représentés dans le mix produit de la distribution en propre, dans l'assortiment des produits de luxe du Groupe.

Autres (lunettes, accessoires textiles...)

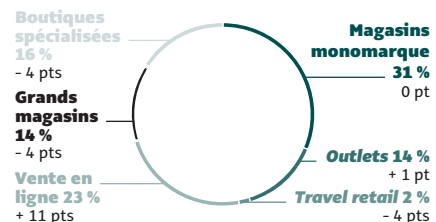
Les produits composant le marché du luxe ne rentrant pas dans les catégories précédemment mentionnées représentent 6 % du marché, soit 13 milliards d'euros. Ces catégories incluent la lunetterie, Kering étant représenté dans ce segment par Kering Eyewear.

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 52 % de l'ensemble du marché du luxe en 2020. Ce canal, qui regroupe des distributeurs à la fois multimarques et monomarques, apporte généralement une contribution plus élevée dans le prêt-à-porter, la joaillerie et les montres, et cette contribution est relativement plus importante par rapport aux autres canaux pour les marques qui se situent à un stade précoce de maturité.

Formats de vente

Les canaux de distribution peuvent aussi être présentés selon les six formats de vente suivants, qui sont opérés en propre ou par des partenaires.



/pt : Variation de la part de marché par rapport à 2019.

Vente en ligne

Les ventes en ligne de produits de luxe ont connu une progression sans précédent en 2020, en hausse de 50 % en données publiées, l'équivalent de cinq années de croissance. Elles s'élevaient à près de 50 milliards d'euros, soit environ 23 % du total des ventes sur le marché du luxe, une croissance de 16 milliards d'euros en un an. Ces ventes sont effectuées à travers les sites d'e-commerce des marques (canal de distribution en propre), les sites spécialisés et les sites des grands magasins (canal de vente indirecte). La vente en ligne devient le premier mode de distribution du marché en 2020, portée par l'Asie, et par un groupe de consommateurs plus jeunes issus de la génération Y et de la génération Z. Dans la vente en ligne, les sites des marques et les sites spécialisés affichent la performance la plus vigoureuse. Les marques accélèrent le développement de leur présence en ligne par l'expansion de leur implantation géographique et

l'étoffement de l'offre dans leurs boutiques en ligne, tandis que les sites spécialisés bénéficient d'une forte dynamique grâce à une offre intégrée, basée sur un contenu attrayant et s'appuyant parfois sur des partenariats exclusifs avec les marques.

Les Maisons du groupe Kering sont présentes en ligne avec une offre e-commerce entièrement gérée en interne, pour Gucci mais aussi depuis 2020 pour Alexander McQueen et Saint Laurent, tandis que pour Balenciaga et Bottega Veneta, l'internalisation des activités de vente en ligne sur les plateformes du Groupe sera finalisée dans le courant du premier semestre 2021.

Par ailleurs, les marques du Groupe sont également distribuées via les sites de partenaires sélectionnés, sachant que la stratégie du Groupe vise ici également à opérer sous un modèle contrôlé à travers des concessions virtuelles.

VI. Perspectives de marché

Les grandes tendances identifiées **pour 2021** sont :

- la reprise progressive de l'activité économique globale, attendue en nette amélioration après la chute brutale de 2020 : Oxford Economics prévoit une croissance du PIB mondial de 5,0 % en 2021 ⁽¹⁾, ce dernier devant atteindre son niveau de 2019 à la fin de 2021 ;
- un rebond graduel du trafic aérien mondial mesuré en nombre de passagers, dépendant de la progression des campagnes de vaccination. IATA estime que le trafic pourrait croître de plus de 50 % en 2021, ce qui constituerait cependant toujours un recul de l'ordre de 40 % par rapport à 2019 ;
- la poursuite du rapatriement des dépenses sur les marchés domestiques, notamment de la dépense chinoise, et l'impact corollaire sur les dépenses touristiques de cette nationalité en fonction du rythme de reprise du tourisme international. Par ailleurs, la capacité de Hong Kong à être de nouveau attractif pour les clients des marques de luxe dépendra du développement de l'offre alternative en Chine continentale, en particulier à Hainan et des mesures du gouvernement chinois visant à encourager la consommation locale de manière plus structurelle ;
- l'accélération de la pénétration de la vente en ligne dans le marché du luxe et la demande accrue par les consommateurs d'expériences digitales toujours plus sophistiquées ;
- la disparité des performances par région : l'Europe sera en partie dépendante de la reprise des flux touristiques, les États-Unis pourraient ralentir suite à leur bonne performance en 2020 quand l'Asie, et plus particulièrement la Chine continentale, devrait continuer à être le principal moteur de la reprise du secteur.

En conséquence, la demande globale pour les biens de luxe devrait rebondir et permettre au marché en 2021, en fonction des scénarios considérés et notamment de l'ampleur de la reprise de la consommation locale et des déplacements internationaux, de croître entre 10 % et 19 % par rapport à 2020.

Néanmoins, aucun des scénarios à date ne prévoit une reprise du marché qui permettrait de revenir dès 2021 au niveau de 2019. Ainsi, en fonction des hypothèses sous-jacentes, le marché du luxe en 2021 pourrait afficher un retrait de l'ordre de 8 % à 15 % par rapport à son niveau de 2019, soit en valeur absolue une taille de 240 à 260 milliards d'euros. Dans la même logique, le niveau de profitabilité du secteur devrait rebondir en 2021, avec une moyenne qui s'établirait entre 16 % et 18 %, toujours en retrait par rapport à 2019.

À plus long terme, selon les prévisions de Bain et d'Altgamma et en dépit de la situation atypique de 2020, le marché du luxe devrait reprendre un rythme de progression annuelle de près de 10 % entre 2020 et 2025, et pourrait atteindre 330-370 milliards d'euros à cette date. Entre 2020 et 2022, la croissance moyenne annuelle du marché serait ainsi de + 10 % à + 15 %, et de + 8 % à + 14 % entre 2020 et 2023.

Les moteurs de croissance structurels du marché sont bien identifiés :

- l'émergence de nouveaux consommateurs : l'essor de la classe moyenne supérieure (urbanisation, augmentation du niveau de vie et de la propension à allouer une part croissante de la consommation à des dépenses discrétionnaires) devrait profiter tout particulièrement au segment du luxe «accessible», notamment en Chine. En 2025, les prévisions font état d'une clientèle chinoise qui représenterait 46 % à 48 % du marché mondial du Luxe ;

(1) Source : Oxford Economics, World Economic Prospects, janvier/février 2021.

- les générations Y et Z : ces générations devraient représenter 180 % de la croissance du marché du luxe entre 2019 et 2025, leur poids dans ce dernier passant de 57 % en 2020 à 65 % - 70 % en 2025 ;
- le relais de croissance de pays ou régions où la pénétration du marché du luxe peut encore progresser : Sud-Est asiatique (Indonésie, Thaïlande, etc.), Brésil, Australie, l'Afrique et l'Inde ;
- l'accroissement des classes de consommateurs très aisés tels que les particuliers fortunés, Bain estimant que les *Ultra High Net Worth Individuals* (UHNWI) représentaient déjà 30 % du marché du luxe en 2019, et que leur part va continuer à augmenter ;
- le développement de canaux de distribution tels que les *outlets*, les magasins *travel retail* (en fonction de la reprise du tourisme international) ou

encore l'e-commerce. Ce dernier canal devrait représenter plus de 30 % du marché total du luxe d'ici à 2025 ;

- le développement de nouveaux produits et services haut de gamme ;
- l'intérêt croissant pour les produits de luxe d'occasion, dont la taille de marché était estimée à 26 milliards d'euros en 2019, et dont la progression est portée par les attentes éco-responsables des consommateurs, qui trouvent aussi pour certains d'entre eux, notamment les jeunes générations, un point d'entrée plus accessible au marché du luxe.

Ces tendances devraient faire croître le nombre de clients du marché du luxe de c. 380-390 millions en 2019 à c. 450 millions en 2025.



Présentation du marché de la lunetterie

Les informations contenues dans cette section sont issues de données provenant de Mordor Intelligence, société d'étude de marché et de conseil indépendante, ainsi que d'Euromonitor, société d'étude de marché et de consulting. Le marché mondial de la lunetterie présenté ci-après englobe les catégories de produits suivantes : lunettes correctrices, lentilles de contact, lunettes de soleil et autres produits.

L'estimation de la taille du marché mondial de la lunetterie se base sur les données de Mordor Intelligence et d'Euromonitor, qui suivent une méthodologie similaire

consistant à : rassembler des données auprès de sources publiées de référence ; se rapprocher d'experts pour bénéficier de leur connaissance du marché ; valider les données et les recherches à travers un strict processus interne.

Selon Mordor Intelligence, le marché mondial de la lunetterie a enregistré un chiffre d'affaires de 128 milliards d'euros en 2019 (valeur prix de détail) et pourrait atteindre 169 milliards d'euros en 2025, soit une croissance moyenne de 5 % par an.

Ces prévisions à horizon 2025 excluent les impacts de la Covid-19. Sans remettre en cause les moteurs structurels de croissance de l'industrie à moyen terme, cette pandémie, compte tenu de son ampleur et de sa propagation, aura en revanche des impacts importants sur le développement et la dynamique du marché de la lunetterie en 2020.

Données arrondies (en milliards d'euros)	2019	2025e	TCAM ⁽¹⁾
Lunettes correctrices	53	68	4 %
<i>en % du marché total</i>	41 %	40 %	
dont verres	30	39	5 %
<i>en % du marché total</i>	23 %	23 %	
dont montures	23	29	4 %
<i>en % du marché total</i>	18 %	17 %	
Lentilles de contact	16	23	6 %
<i>en % du marché total</i>	13 %	14 %	
Lunettes de soleil	20	27	5 %
<i>en % du marché total</i>	16 %	16 %	
Autres produits	39	51	5 %
<i>en % du marché total</i>	30 %	30 %	
TOTAL	128	169	5 %

Sur les 43 milliards d'euros estimés de taille de marché en 2019 se rapportant aux montures de lunettes correctrices et aux lunettes de soleil, la part du segment luxe est évaluée à environ 20 milliards d'euros.

Kering Eyewear opère uniquement sur le sous-segment de la lunetterie (montures et lunettes de soleil) haut de gamme, dont la taille du marché était estimée à 7 milliards d'euros (valeur en prix de détail, et sous-segment commençant en prix unitaire à partir de 180 euros) en 2019 (soit en prix de gros équivalent, un marché de l'ordre de 3 milliards d'euros ⁽²⁾).

Le sous-segment de la lunetterie haut de gamme est caractérisé par un environnement concurrentiel d'une relative intensité, avec plus d'une vingtaine d'acteurs de tailles et de modèles opératoires très divers (marques propres et/ou marques sous licences, niveau d'intégration verticale en matière de production et de distribution), qui exploitent et commercialisent environ 70 marques de luxe au total. Le principal acteur du marché est EssilorLuxottica aux côtés d'intervenants tels que Thélios, De Rigo et Safilo notamment.

(1) Taux de croissance annuel moyen.

(2) Estimation Kering.

Si la crise de la Covid-19 a évidemment eu un impact significatif et inédit pour l'ensemble du secteur, au regard notamment de son exposition à certains canaux de distribution (*travel retail* par exemple) la croissance future du marché mondial de la lunetterie devrait être soutenue par (i) le vieillissement de la population et la demande induite de solutions ophtalmiques liées à la presbytie, (ii) le développement des marchés émergents et la croissance du revenu disponible de la population, (iii) la prise de conscience accrue des consommateurs dans l'ensemble du monde sur la nécessité de protéger et corriger leur vue du fait du temps accru passé devant les écrans et (iv) les recommandations et conseils d'optométrie préconisant le port de lunettes plutôt que de lentilles de contacts pour des raisons sanitaires.

Ces éléments, accompagnés par les changements d'habitudes de consommateurs considérant de plus en plus les lunettes comme un accessoire de mode et d'esthétique, participent au développement du sous-segment luxe, avec un taux de renouvellement des produits élevé.

Enfin, compte tenu de leur positionnement prix, les montures et lunettes de soleil constituent une catégorie d'accès abordable aux marques de luxe, permettant de capter une clientèle nouvelle et plus aspirationnelle.



4 - NOS MAISONS

Maisons de Luxe

Chiffres clés 2020

12 677 M€

de chiffre d'affaires

Évolution du chiffre d'affaires (en millions d'euros)



Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique



39 %
Asie-Pacifique



27 %
Europe de l'Ouest



21 %
Amérique du Nord

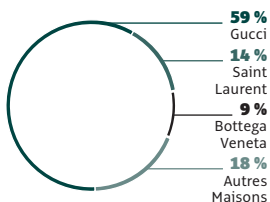


7 %
Japon

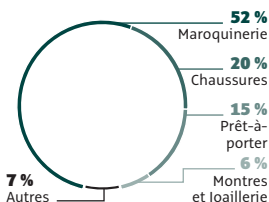


6 %
Reste du monde

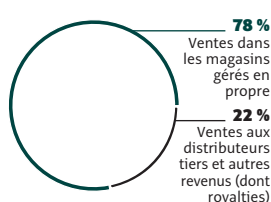
Répartition du chiffre d'affaires par Maison



Répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits



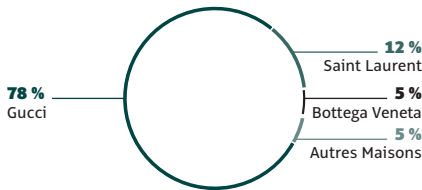
Répartition du chiffre d'affaires par canal de distribution



3 367 M€

de résultat opérationnel courant

Répartition du résultat opérationnel courant



Évolution du résultat opérationnel courant
(en millions d'euros)

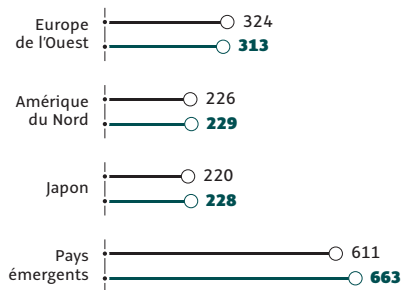


32 507

collaborateurs
(équivalent temps plein moyen)

1 433

magasins gérés en propre



○ Total au 31 décembre 2019 : 1 381
 ● Total au 31 décembre 2020 : 1 433

GUCCI

Chiffres clés 2020

7 441 M€

de chiffre d'affaires

2 615 M€

de résultat opérationnel courant

17 953

collaborateurs
(équivalent temps plein moyen)

483

magasins gérés en propre

Évolution du chiffre d'affaires

(en millions d'euros)

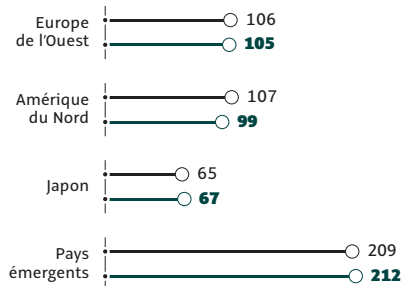


Évolution du résultat opérationnel courant

(en millions d'euros)



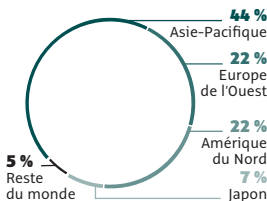
Nombre de magasins gérés en propre par zone géographique



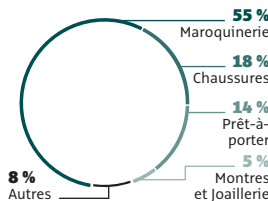
○ Total au 31 décembre 2019 : 487

○ **Total au 31 décembre 2020 : 483**

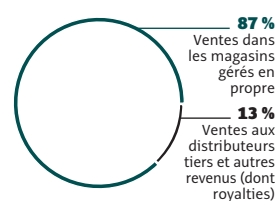
Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique



Répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits



Répartition du chiffre d'affaires par canal de distribution



Concept commercial

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

Début 2015, Gucci a ouvert une nouvelle page de son histoire créative sous l'impulsion de l'équipe dirigeante menée par Marco Bizzarri, Président-Directeur général, et Alessandro Michele, Directeur de la création. Depuis au moins cinq ans, grâce à son approche moderne du secteur du luxe, Gucci a rétabli son statut de référence, inscrivant ainsi la marque dans une dynamique commerciale vigoureuse.

L'une des clés de la réussite de Gucci a été sa capacité à associer l'esthétique, entièrement nouvelle, introduite par Alessandro Michele à une vision stratégique et une exécution novatrice sous la direction de Marco Bizzarri. Cette approche a permis de donner la priorité à la créativité et à une culture d'entreprise singulière pour impulser une nouvelle

dynamique. Le cadre se définit par une responsabilisation des collaborateurs à tous les niveaux, par une atmosphère qui encourage une prise de risque réfléchie, et par une approche progressive de la diversité et de la responsabilité sociale.

Les collections de Gucci mettent toujours en avant le meilleur du savoir-faire artisanal italien, au travers de leur qualité irréprochable et de l'attention portée aux détails. Elles sont commercialisées exclusivement au travers d'un réseau de 483 magasins gérés en propre, d'une boutique en ligne (active sur 35 marchés), ainsi que par un nombre restreint de franchisés, de grands magasins et de détaillants spécialisés, aussi bien dans les points de vente traditionnels qu'en ligne.

En 2020, les ventes directes réalisées dans les magasins en propre représentaient environ 87 % du chiffre d'affaires total de Gucci.

Environnement concurrentiel

Gucci est l'une des marques de luxe ayant une empreinte véritablement mondiale à l'instar de Chanel, Christian Dior, Hermès et Louis Vuitton. De par sa taille

et sa profitabilité, Gucci a renforcé davantage sa position en 2020 parmi les marques de luxe les plus importantes au monde.

Stratégie

Depuis au moins cinq ans, grâce à une approche toujours disruptive, Gucci est parvenue à jouer un rôle précurseur au sein du secteur de la mode, en bousculant la *statu quo*, en tant qu'entreprise et marque. La créativité, la liberté d'expression individuelle, l'innovation ainsi qu'une culture d'entreprise singulière ont toujours été au cœur de son modèle et d'importants vecteurs de sa stratégie.

Le secret de la réussite de la marque réside dans sa capacité à se réinventer et à se régénérer en permanence, tout en restant fidèle à son ADN unique. L'association de la modernité et de la tradition trouve une expression harmonieuse dans les collections d'Alessandro Michele. Les styles caractéristiques de la Maison s'enracinent dans son histoire riche en pièces iconiques, en symboles et en motifs, mais qui sont toujours réinterprétés avec une approche contemporaine. Cela permet ainsi de capturer l'esprit du temps et plaire à une communauté croissante à travers le monde qui s'identifie à la marque avec un fort sentiment d'appartenance.

Le lien fort et authentique que la Maison a tissé avec ses clients est l'un des facteurs clés de sa réussite depuis au moins cinq ans. Pour conserver son statut et entretenir le lien avec les consommateurs partout dans le monde, notamment dans une société de plus en plus connectée où les marques doivent impérativement proposer des expériences numériques immersives et innovantes, Gucci se doit d'utiliser tous les points de contact pour approfondir en permanence ses échanges avec les clients. La réussite de cette

approche repose sur un contenu de qualité et sur la mise en œuvre d'une stratégie de plateforme offrant, saison après saison, un récit basé sur le registre de l'émotion et de l'authenticité et dépassant le simple cadre des produits et des collections.

La stratégie commerciale à long terme de Gucci se fonde sur les principaux leviers de croissance réaffirmés lors de la Journée Investisseurs de Kering organisée en juin 2018, et notamment l'amélioration permanente des indicateurs clés relatifs à son activité de distribution en propre (trafic, conversion, rétention et ticket moyen), le déploiement du nouveau concept de magasin et la poursuite du développement du site gucci.com. En termes de produits, Gucci se donne comme objectif de long terme de réaliser pleinement le potentiel de l'ensemble de ses catégories, en consolidant son leadership sur ses cœurs de métier et sa position dans les segments dont le potentiel de croissance reste inexploité.

Toutefois, les bouleversements créés par la pandémie de Covid-19 ont eu pour effet d'accélérer davantage certains axes stratégiques qui visent à renforcer les fondamentaux de la marque dans le futur. À l'aube de son centenaire, Gucci prend une fois encore des décisions ambitieuses avec un juste équilibre entre son héritage, l'innovation et la prise de risque.

Engagée dans une nouvelle phase de la transformation de sa distribution, Gucci veille à ce qu'elle soit encore plus exclusive et mieux contrôlée de manière à renforcer davantage son capital de marque. Il est

prévu de renforcer l'approche déjà sélective pour le canal des distributeurs tiers, entraînant une réduction importante de leur poids. La même stratégie est maintenant appliquée aux sites spécialisés en ligne à travers la mise en œuvre d'un cadre de concession dans le but une fois encore de protéger le capital de marque.

Soucieuse de stimuler davantage la créativité, la liberté et la flexibilité, Gucci a décidé de revoir le calendrier et le rythme de lancement de ses principales collections qui seront désormais présentées deux fois par an, sans nécessairement être associées à une *Fashion Week* internationale. Cette nouvelle approche a commencé avec la collection *Ouverture of something that never ended*, présentée sous forme d'une mini-série unique co-produite par le réalisateur Gus Van Sant et Alessandro Michele, et composée de sept épisodes diffusés chaque jour à l'occasion du GucciFest, un festival innovant et virtuel mêlant cinéma et mode, organisé sur une semaine du mois de novembre 2020. Ces événements seront accompagnés par l'introduction régulière de nouveaux produits, par des collections

capsule et par des collaborations pour éveiller et entretenir en permanence la curiosité et l'attrait de la clientèle pour la nouveauté.

L'engagement de Gucci en faveur de l'environnement et de la responsabilité sociale a été renforcé par la pandémie de Covid-19. La Maison a poursuivi la mise en œuvre de sa stratégie de développement durable à dix ans, en s'appuyant sur de nombreuses initiatives, parmi les meilleures dans l'industrie, qui visent à minimiser son impact environnemental et à assurer la protection des droits humains partout dans le monde. Depuis 2018, Gucci peut se prévaloir d'être neutre en carbone pour l'ensemble de ses activités et de sa chaîne d'approvisionnement.

Par ailleurs, Gucci s'est engagée en faveur de la promotion de la diversité et de l'inclusion auprès de ses collaborateurs, en ligne avec la stratégie de Kering. La diversité sous toutes ses formes, ainsi que l'équité et l'inclusivité demeurent des piliers fondamentaux de la culture d'entreprise de Gucci et font partie intégrante de sa stratégie en matière de ressources humaines.

Faits marquants 2020 et ambitions 2021

En 2020, la crise sanitaire et économique liée à la Covid-19 a ralenti la forte croissance du chiffre d'affaires réalisée par Gucci depuis au moins cinq ans. La pandémie, et notamment les mesures de confinement et les restrictions qui en ont découlé, ont eu une incidence sur Gucci, tant du point de vue de sa relation avec ses clients que de ses activités opérationnelles.

Toutefois, la marque a fait preuve d'une résilience remarquable au plus fort de la crise. Dès l'apparition de la pandémie, Gucci a réagi rapidement, en réorganisant ses activités et l'ordre de ses priorités, en adoptant des mesures strictes mais ajustables de maîtrise des coûts, et en réaffectant constamment ses ressources en fonction des besoins tout au long de l'année. Pour assurer la continuité de ses activités, la marque a adapté des nouveaux modes de travail au sein de son organisation et innové en termes d'interactions avec la clientèle. Parallèlement, elle a mis en œuvre des mesures sanitaires et de sécurité de premier ordre pour garantir la sûreté de ses collaborateurs et de ses clients.

Les sites de production de la marque étant implantés en Italie, les activités de Gucci ont été particulièrement affectées par la pandémie. L'Italie a été l'un des pays d'Europe les plus durement touchés lors de la première vague de la pandémie de Covid-19, et le pays a imposé des mesures très strictes de confinement pour limiter la propagation du virus. Les sites de production ont donc été contraints de s'arrêter complètement pendant deux mois (mars et avril).

De même que d'autres acteurs du secteur, le réseau de distribution de Gucci a été sévèrement pénalisé par les fermetures de magasins et par l'absence de tourisme dues aux confinements et aux restrictions de

voyage partout dans le monde. Toutefois, lorsque les restrictions ont commencé à être levées, une reprise forte s'est très vite dessinée, avec des différences notables selon les régions. Pour y parvenir, la Maison a rapidement mis en œuvre un plan d'action adapté aux spécificités de chaque marché, avec un accent particulier sur les besoins de la clientèle locale de chaque région. Une série d'initiatives a été mise en place de manière à susciter l'engouement au sein du réseau de distribution et à inciter la clientèle à revenir en magasin. Diverses activités dédiées en matière de *clienteling* ont été organisées par Gucci en magasin. En particulier, l'attribution de rendez-vous privés permettant des interactions exclusives avec la clientèle et l'organisation d'événements institutionnels touchant un public plus large pour présenter les collections et mettre en valeur les lancements de produits stratégiques. Toutes ces initiatives ont été accompagnées par le déploiement tactique de produits, adapté aux spécificités de chaque marché, et soutenu par une stratégie de *merchandising* visant à maximiser la visibilité et le potentiel commercial de l'offre.

La répartition géographique du réseau de magasins gérés en propre est restée stable, et la transformation vers le nouveau concept de magasins s'est poursuivie. De fait, Gucci a ouvert de nouvelles boutiques et a procédé à des rénovations dans des métropoles importantes du monde entier, notamment San Francisco, Sydney et Moscou. Le nouveau concept est crucial dans la mise en avant de la vision esthétique et créative, matérialisant l'expression d'un sentiment d'inclusion envers la clientèle. Alors que la pandémie de Covid-19 a accéléré la transformation des magasins physiques en *hubs* axés sur l'expérience clients, le

nouveau concept joue un rôle encore plus important dans la promotion des interactions avec les clients. D'une part, il permet l'affranchissement des barrières entre le produit et le client et d'autre part entre les différentes catégories de produits, maximisant les opportunités de ventes croisées.

La marque a également continué de développer sa stratégie axée sur l'expérience sous des formats novateurs. De fait, en janvier 2020, le restaurant Gucci Osteria, inauguré à Florence au Gucci Garden, a ouvert une succursale à Beverly Hills, au-dessus du *flagship* Gucci Rodeo Drive. La Maison prévoit également d'autres ouvertures d'ici à la fin 2021.

Sur le canal de vente aux distributeurs tiers, Gucci a poursuivi la rationalisation de ses implantations, et a accompli de nouveaux progrès dans la convergence de certains comptes d'importance stratégique vers un modèle de concession ou même de gestion en propre, aussi bien pour les activités en ligne qu'en magasin. Cette démarche a pour objectif de continuer d'améliorer le contrôle de la distribution de la marque. En ce qui concerne le *travel retail*, la marque a effectué une revue de ses points de ventes afin de prendre en compte la nouvelle répartition du trafic aérien dans le monde qui a été accélérée par la pandémie.

Les ventes en ligne ont encore connu une année exceptionnelle. Le chiffre d'affaires a fortement progressé en partie grâce à l'importance accordée à l'expérience client, mettant l'accent sur la fluidité des fonctionnalités d'achat, les nouveaux modes de paiement, un narratif singulier et des innovations immersives offrant une représentation en 3D des produits et des cabines d'essayage virtuel. Pour faciliter les achats à distance, de nouveaux services omnicanaux ont été introduits, avec des expériences client personnalisées comprenant des contenus individualisés et un service de vidéo en direct. Cet outil innovant est géré par le centre mondial de service client Gucci 9, qui joue un rôle de plus en plus stratégique pour entrer en contact et interagir avec les clients à distance, tout en préservant les rapports humains.

Gucci a encore renforcé sa présence digitale au niveau mondial en nouant des partenariats stratégiques avec des entreprises innovantes et des plateformes émergentes. En décembre 2020, Gucci et Alibaba Group ont annoncé l'ouverture du *flagship* Gucci sur le Tmall Luxury Pavilion d'Alibaba, plateforme exclusive dédiée aux plus grandes marques de luxe et de mode mondiales. Basé sur un modèle de concession, ce nouveau *flagship* repose sur l'écosystème digital stratégique établi au cours des dernières années par Gucci en Chine, avec le site *gucci.cn*, lancé en 2017, et une présence forte sur l'ensemble des réseaux sociaux pertinents pour le marché.

En matière de produits, Gucci a continué de consolider ses produits phares, qui suscitent un haut niveau de désir, tout en entretenant la curiosité et en éveillant l'engouement de la clientèle par l'introduction

soigneuse de nouvelles pièces qui s'intègrent parfaitement dans l'offre actuelle. En 2020, les nouveautés introduites dans l'ensemble des catégories de produits ont représenté environ 30 % de l'activité totale. La maroquinerie a été portée par la priorité donnée aux lignes les plus iconiques, avec des renouvellements saisonniers et des extensions tactiques. Il s'agit notamment du sac *Jackie 1961*, version revisitée d'un sac Gucci historique, lancée cette année et extrêmement bien accueillie sur l'ensemble des marchés.

En 2020, Gucci a également consolidé son activité parfums, et développé la catégorie de produits de cosmétiques. La ligne de maquillage a été enrichie de produits phares venant compléter l'offre des différents segments (yeux, lèvres, visage et ongles), avec une campagne publicitaire innovante et disruptive soutenue par des activations digitales coordonnées.

L'année a également été marquée, dans le segment de la haute horlogerie et joaillerie, par le lancement de la collection de joaillerie fine *Lion Head*. En 2021, la marque continuera de développer cette catégorie grâce au lancement de nouveaux produits. Gucci développe également une nouvelle catégorie *Lifestyle* dotée d'une gamme étendue de produits : jeux, cartes à jouer, papeterie, bagages et cadeaux.

Au cours de l'exercice, l'attractivité de la marque est restée forte, comme en témoignent certaines réalisations et la reconnaissance de l'industrie. La marque s'est notamment distinguée dans le rapport *Best Global Brands Report* d'Interbrand pour 2020 : Gucci est à la première place des marques italiennes ayant le plus de valeur, tous secteurs confondus, pour la 21^e année consécutive.

Gucci a poursuivi son engagement en matière de responsabilité environnementale et sociale. Fidèle à son engagement réaffirmé d'atteindre la neutralité carbone dans l'ensemble de ses activités, y compris sa chaîne d'approvisionnement, Gucci a poursuivi en 2020 ses efforts pour réduire davantage son impact environnemental et promouvoir un changement progressif. La Maison a augmenté la part des matières recyclées et des fibres organiques dans ses collections, et en juin 2020, a lancé sa première gamme circulaire, *Gucci Off The Grid*. En octobre 2020, Gucci s'est associée à The RealReal pour promouvoir la circularité dans la mode de luxe à travers une boutique en ligne temporaire, et a introduit son nouvel emballage durable en novembre 2020. Soucieuse d'aider les petites et moyennes entreprises de la chaîne de production « *Made in Italy* » à se rétablir de la pandémie de Covid-19, Gucci a noué un partenariat avec la banque Intesa Sanpaolo pour le lancement du *Programma Sviluppo Filieri*. Cette initiative a permis aux fournisseurs italiens de Gucci d'obtenir rapidement des prêts auprès d'Intesa Sanpaolo, réduisant le délai d'octroi des liquidités dont ils ont un besoin pressant, avec des conditions d'emprunt très favorables et généralement réservées aux grandes entreprises.

Répondant à sa vocation de créer une culture d'entreprise positive qui favorise la diversité et l'inclusion, la marque a mis en place un *Global Equity Board*, qui est chargé de définir sa vision globale et ses priorités, en ligne avec la stratégie du Groupe. Le *Global Equity Board* collabore également avec le comité *Changemakers* pour mettre en œuvre de nouvelles initiatives et renforcer son programme mondial interne de volontariat.

Confiante dans sa stratégie, Gucci maintient son ambition de consolider davantage la place de leader au sein du secteur du luxe en 2021. La marque s'emploiera à mieux maîtriser sa distribution, à approfondir ses relations avec la clientèle locale, à tirer parti du potentiel de toutes les catégories de produits, et à élaborer des méthodes innovantes pour servir ses clients, avec un parcours client intégrant non seulement les produits, mais aussi le contenu et l'interaction.

Pour créer de nouvelles occasions d'interagir avec ses clients, Gucci continuera de saisir chaque opportunité et de lancer de manière plus fréquente et coordonnée des nouveaux produits au sein des principales collections. Pour améliorer leur efficacité, des nouveautés et des collections capsules de premier plan, qui pourront être dédiés à des événements particuliers, seront associés à la promotion régulière d'une offre renouvelée de *carryovers*. Des boutiques éphémères, les *Gucci Pins*, seront déployées à partir du début de l'année 2021 pour présenter les collections et saisir de nouvelles opportunités. À cet égard, la marque a défini un plan ambitieux qui commencera par une collection capsule en partenariat avec The North Face.

À l'occasion de son centenaire en 2021, Gucci prévoit un calendrier d'activités très dense, qui commenceront à Florence, sa ville natale, puis consisteront en une série d'événements et de lancements visant à renforcer l'ADN de la marque. Tout en puisant dans son histoire, la marque singularisera ses campagnes à l'aide de son esprit créatif inattendu et enjoué, par lequel elle se distingue de ses concurrents.

SAINT LAURENT

Chiffres clés 2020

1 744 M€

de chiffre d'affaires

400 M€

de résultat opérationnel courant

3 810

collaborateurs

(équivalent temps plein moyen)

239

magasins gérés en propre

Évolution du chiffre d'affaires

(en millions d'euros)

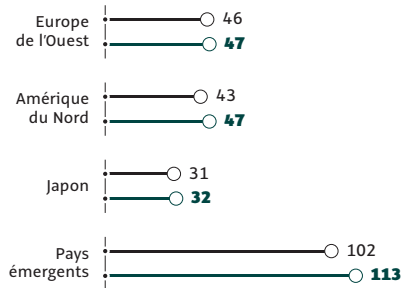


Évolution du résultat opérationnel courant

(en millions d'euros)



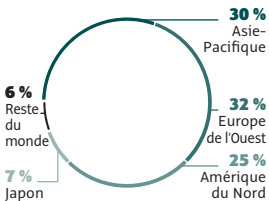
Nombre de magasins gérés en propre par zone géographique



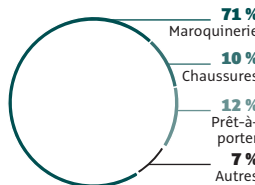
○ Total au 31 décembre 2019 : 222

○ **Total au 31 décembre 2020 : 239**

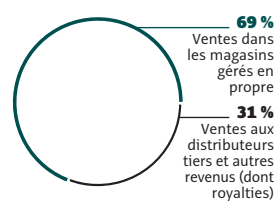
Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique



Répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits



Répartition du chiffre d'affaires par canal de distribution



Concept commercial

Fondée en 1961, Yves Saint Laurent est l'une des plus prestigieuses Maisons de mode du XX^e siècle. Maison de haute couture à l'origine, Yves Saint Laurent a révolutionné le rapport entre la mode et la société en introduisant en 1966 le prêt-à-porter de luxe, produit à plus grande échelle que ses collections exclusives.

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. Les produits de la Maison sont fabriqués en Italie et en France, où l'atelier historique réalise le prêt-à-porter. La Maison est présente sur le segment des parfums et des cosmétiques dans le cadre d'un accord de licence mondial avec L'Oréal. Elle collabore également avec Kering Eyewear dans le développement d'une gamme complète de montures et de lunettes de soleil.

Environnement concurrentiel

Depuis sa création, 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^e siècle.

L'esprit révolutionnaire introduit par Saint Laurent dans le monde de la mode est un élément fondamental de

En avril 2016, Anthony Vaccarello a été nommé Directeur artistique de la marque. Grâce à une affinité naturelle avec l'esprit de la Maison, il inspire depuis son arrivée une vision hautement désirable.

Au 31 décembre 2020, le réseau de magasins Saint Laurent comprend 239 points de vente gérés en propre, dont les *flagships* de Paris, Londres, Dubaï, New York, Hong Kong, Shanghai, Pékin, Tokyo, Melbourne, Miami et Los Angeles. Ces magasins ont réalisé 69 % du chiffre d'affaires total de Saint Laurent en 2020.

La marque est également présente dans les boutiques multimarques et grands magasins les plus exclusifs.

Stratégie

Le principal objectif de Saint Laurent est de créer et de commercialiser un ensemble de produits de luxe, dont la qualité et la conception reflètent l'essence même de la marque et son esprit avant-gardiste.

Orchestrées par Anthony Vaccarello, son Directeur artistique, les collections de la Maison sont un hommage raffiné à Paris, à l'atelier et à l'expertise, dans une perspective contemporaine.

son ADN. Son statut de leader dans le secteur du luxe est marqué par une identité très caractéristique et des codes forts, identifiables et ancrés dans notre époque. Saint Laurent est en concurrence avec les principales maisons du luxe et occupe une place de premier plan sur les segments du prêt-à-porter, de la mode et de la maroquinerie.

Saint Laurent s'attache, sur le plan stratégique, à bâtir un avenir innovant et durable par le recrutement et la fidélisation des meilleurs talents, en veillant à promouvoir la parité homme-femme et en appliquant des pratiques durables à tous les niveaux de son activité, tout en préservant le savoir-faire historique de la marque et en explorant de nouveaux modèles. Fort de cette stratégie, Saint Laurent continuera de se développer et de s'affirmer au XXI^e siècle comme une marque dotée d'un ADN fort et clair.

Faits marquants 2020 et ambitions 2021

Sous l'impulsion de Francesca Belletini, Présidente-Directrice générale, Saint Laurent a agi avec détermination en 2020 pour maintenir sa place au premier rang du secteur du luxe.

Anthony Vaccarello continue à exprimer sa vision par des collections qui allient la modernité aux codes légendaires de la marque. Affirmant son indépendance créative, la Maison a créé un nouveau précédent dans le secteur du luxe en décidant de présenter ses collections suivant la sensibilité créative d'Anthony Vaccarello et non pas en fonction du calendrier arbitraire de la mode.

L'innovation dont a fait preuve Saint Laurent dans la présentation de ses collections en 2020 a mis en évidence tant sa créativité que son agilité. Ces vidéos de présentation remarquables ont montré la capacité de Saint Laurent à adopter de nouvelles formes d'expression créative et ont connu un franc succès. La présentation de la collection pour homme a enregistré plus de 44 millions de vues et celle de la collection pour femme, plus de 120 millions de vues.

Le lien entre l'héritage de la Maison et son présent est mis en lumière dans une exposition exceptionnelle consacrée à Betty Catroux au Musée Yves Saint Laurent à Paris. Commissaire de cette exposition, Anthony Vaccarello a sélectionné les pièces qui révélaient le mieux le style singulier de Betty Catroux et la permanence de son influence sur la marque.

Projet artistique multidimensionnel, SELF a poursuivi son éloge à la créativité des artistes. *Sportin' Life*, le sixième opus de ce projet, est un documentaire présentant les plus de vingt années de collaboration entre Abel Ferrara et Willem Dafoe. Le film a été présenté en sélection officielle au festival du film de Venise. Au fil des années, le projet SELF a mis en scène nombre d'artistes, parmi lesquels Daido Moriyama, Vanessa Beecroft, Bret Easton Ellis, Gaspard Noé et Wong Kar Wai, soulignant l'importance de l'art et de la créativité pour Saint Laurent.

En 2020, Saint Laurent a accéléré la mise en œuvre de sa stratégie à long terme visant à consolider ses liens avec sa clientèle à l'échelle locale, à étendre sa présence en ligne et à renforcer sa distribution partout dans le monde.

Au cours de cette année marquée par d'importantes incertitudes, Saint Laurent a réagi à un environnement sans précédent avec rapidité et efficacité, en ajustant ses activités de manière à i) assurer la sûreté, ii) garantir la stabilité et iii) se préparer en vue de la reprise de l'économie mondiale. La marque a rouvert ses magasins gérés en propre sur l'ensemble de son réseau en Chine en mars, puis a procédé au lancement du site ysl.cn. La réouverture des magasins est intervenue à l'échelle mondiale aussitôt qu'il a été possible de le faire en toute sécurité.

L'engagement de proximité de Saint Laurent auprès de sa clientèle locale lui permet de se positionner favorablement pour les années à venir. À court terme, les déplacements internationaux ayant peu de chances de revenir à leur niveau d'avant la pandémie, Saint Laurent continuera de se démarquer par l'importance accordée à la clientèle locale, par une communication adaptée et pertinente et par une expérience client unique – aussi bien en magasin qu'en ligne.

À mesure que les magasins retrouveront leur fréquentation, Saint Laurent est convaincu qu'il est essentiel d'accorder une place particulière aux interactions créant un lien émotionnel. L'expérience client doit se fonder avant tout sur une attention individuelle, une relation personnelle et l'anticipation des désirs. Les articles des collections apparaîtront en boutique selon des calendriers répondant en premier lieu aux désirs des clients, et la maîtrise accrue du canal de vente par les distributeurs tiers permettra de garantir une qualité de présentation et de service cohérente.

Parallèlement, Saint Laurent transforme l'expérience de vente en ligne avec la mise en place d'une nouvelle plateforme contrôlée en interne, dotée de nouvelles fonctionnalités et assurant une intégration fluide au sein de la Maison. La fin de la *joint-venture* avec Yoox Net-a-Porter donne à Saint Laurent l'occasion de proposer une expérience omnicanale, unique et personnalisée. Les ventes en ligne continuent d'afficher une croissance régulière auprès d'une clientèle rompue aux nouvelles technologies. La marque a investi dans ses infrastructures informatiques permettant de proposer à ses clients une expérience d'achat fluide.

Sa stratégie de communication est notamment centrée sur le digital. Le nombre de *followers* et d'abonnés aux pages de la Maison sur les réseaux sociaux ne cesse de croître à mesure qu'elle multiplie sa présence sur les plateformes avec un contenu toujours plus attrayant. Sa participation active à l'écosystème digital et son activité sur les réseaux sociaux visent également à créer le lien avec la clientèle locale, à laquelle la marque propose un contenu adapté en faisant la promotion d'activités et d'événements à l'échelle locale.

Les événements sans précédent de 2020 n'ont pas modifié la stratégie de Saint Laurent et ses engagements. Au contraire, la Maison est plus que jamais attachée à son indépendance créative et aux priorités commerciales qui ont assuré sa réussite depuis des années. En plaçant toujours l'innovation et l'agilité au cœur de sa démarche, Saint Laurent continuera de définir la norme d'excellence dans le secteur du luxe.

BOTTEGA VENETA

Chiffres clés 2020

1 210 M€

de chiffre d'affaires

172 M€

de résultat opérationnel courant

3 831

collaborateurs

(équivalent temps plein moyen)

261

magasins gérés en propre

Évolution du chiffre d'affaires

(en millions d'euros)

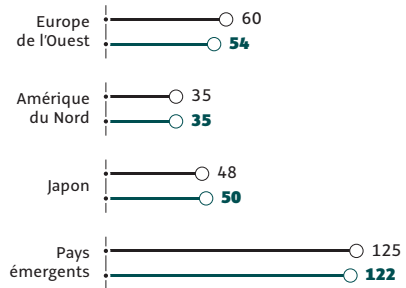


Évolution du résultat opérationnel courant

(en millions d'euros)



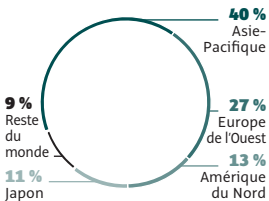
Nombre de magasins gérés en propre par zone géographique



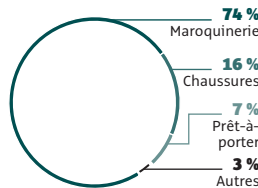
○ Total au 31 décembre 2019 : 268

○ **Total au 31 décembre 2020 : 261**

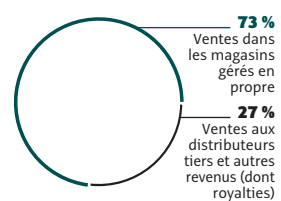
Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique



Répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits



Répartition du chiffre d'affaires par canal de distribution



Concept commercial

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

La marque est distribuée par un réseau de magasins gérés en propre ou sous franchise exclusive, de grands magasins et de boutiques rigoureusement sélectionnés dans le monde entier. Par ailleurs, les articles de Bottega Veneta sont disponibles sur sa boutique en ligne accessible dans 56 pays.

Environnement concurrentiel

La marque Bottega Veneta s'appuie sur ses origines italiennes ainsi que sur le savoir-faire de ses artisans pour offrir des produits entièrement réalisés à la main.

Bottega Veneta propose une expérience unique et de haut niveau grâce à un univers inclusif et des produits exclusifs.

Stratégie

Avec la nomination de Daniel Lee comme Directeur de la création en 2018, puis de Bartolomeo Rongone comme CEO en septembre 2019, Bottega Veneta a ouvert un nouveau chapitre de son histoire, s'élevant au rang des marques de luxe au moyen d'une créativité audacieuse. Les équipes en charge des opérations et de la création continuent d'unir leurs forces pour accroître la notoriété mondiale de Bottega Veneta et pour lui assurer, en définitive, une croissance durable à long terme. Cette stratégie a amené Bottega Veneta à explorer l'inconnu : sans rien céder de sa discrétion, la marque maximise son potentiel en s'adressant à une clientèle plus large. Pour séduire une clientèle internationale d'hommes et de femmes, la Maison a progressivement élargi son offre de produits tout en

renforçant son identité : style raffiné, savoir-faire artisanal, glamour italien et discrétion. L'*intrecciato*, auquel se mélange une perspective réinventée, reste un aspect essentiel de l'identité visuelle de la marque.

La Maison a renforcé ses capacités de création et de développement de produits, y compris dans le prêt-à-porter et les chaussures, au-delà de son cœur de métier historique dans la maroquinerie. Ainsi, le portefeuille de produits a évolué à la suite des efforts importants déployés pour étoffer l'offre de chaussures et de prêt-à-porter, qui représente une part croissante des ventes de la marque par rapport à la maroquinerie, cette dernière contribuant à hauteur de 74 % du chiffre d'affaires en 2020 (contre 83 % en 2019).

Faits marquants 2020 et ambitions 2021

En 2020, avec l'excellent accueil réservé aux nouvelles créations de Daniel Lee, Bottega Veneta a maintenu une très bonne dynamique, qui lui a permis d'enregistrer une progression de son chiffre d'affaires en dépit de la pandémie de Covid-19.

Ce renouveau créatif a valu à Bottega Veneta de réaliser une performance remarquable au premier trimestre grâce à l'enthousiasme exprimé pour les collections par la clientèle locale, notamment en Europe occidentale et en Amérique du Nord. Entre février et mars, des événements exclusifs, avec des vitrines spéciales et des *corners* éphémères, ont été organisés à Londres chez Harrods et chez Saks pour célébrer le lancement de la collection Printemps/Été.

Le défilé de mode de la collection Automne 2020, organisé au *Palazzo del Ghiaccio* de Milan le 22 février, a proposé des projections immersives restituant divers aspects de l'architecture palladienne italienne, en hommage à l'esprit de la Vénétie. Cette collection moderne et audacieuse a allié tradition et innovation, en offrant de nouvelles perspectives à l'*Intrecciato*.

À partir du mois de mars et pendant toute la période de confinement liée à la pandémie, Bottega Veneta a offert un moment de divertissement et d'inspiration à sa clientèle avec Bottega Residency : une plateforme saluant toutes les formes d'art, de la littérature à la musique, en passant par la création audiovisuelle et la gastronomie. Attirant son public sur les réseaux sociaux par la voix de sa communauté créative, la marque a su créer une puissante dynamique culturelle.

À partir du mois d'avril, malgré les conditions de marché exceptionnellement défavorables, la Maison est parvenue à atténuer la baisse de son chiffre d'affaires grâce à la dynamique positive impulsée par les boutiques restées ouvertes et au rebond observé en Chine continentale et en Corée, ainsi qu'à la montée en puissance des ventes en ligne.

En juin, la présentation de la pré-collection Automne 2020 de Bottega Veneta, accompagnée d'une campagne publicitaire dédiée, réalisée par Tyrone Lebon, a reçu un accueil extraordinaire des clients existants, mais aussi des nouveaux clients.

En juillet, au cœur du Plaza 66 de Shanghai, la collection a inauguré *The Invisible Store*, une boutique éphémère fondée sur un concept nouveau et unique qui transcende l'idée de limite physique à l'aide d'une façade habillée de miroirs. Expriment l'essence même de Bottega Veneta – raffinement et discrétion, confiance en soi, joie et sensualité – la boutique mettait en lumière la tension entre le visible et l'invisible afin d'inspirer les clients existants ainsi que les nouveaux. Pour renforcer ses liens avec le public chinois, Bottega Veneta a exagéré les dimensions traditionnelles de sa chaîne en or pour en faire une installation géante implantée dans des espaces urbains du monde entier. Après ses débuts au Grand Gateway de Shanghai, la chaîne gourmette a pris le chemin de Tokyo, de Chengdu, de Nanjing, de Sydney, de Séoul et du Koweït au cours de l'année, renforçant encore la visibilité de la marque.

Consciente des opportunités de croissance offertes par les produits pour hommes, la Maison a affirmé son ambition de se faire une place dans cette catégorie en juillet avec la sortie de *Bottega Veneta: Men*, un court-métrage réalisé par Daniel Lee et Tyrone Lebon pour explorer le concept de la masculinité d'aujourd'hui, en mettant en scène plusieurs personnalités artistiques, notamment l'acteur Barry Keoghan, le réalisateur Dick Jewell, la chanteuse Neneh Cherry, le musicien Tricky, ainsi que le danseur Roberto Bolle.

Dès la mi-août, les bottes *Puddle* en matières biodégradables ont été lancées en exclusivité sur le site bottegapv.com, afin de susciter le désir avant même le lancement mondial du produit début septembre avec la collection Automne 2020.

Pendant l'été, Bottega Veneta a bénéficié d'un fort rebond de ses ventes, validant ses choix stratégiques tant sur le plan créatif qu'opérationnel.

Renonçant à présenter sa nouvelle collection pendant les Fashion Weeks Printemps 2021, Bottega Veneta a exploré un concept plus intime optant plutôt pour une présentation immersive en avant-première de la collection Printemps 2021, baptisée *Salon 01 London*, plus tard en octobre, au Sadler's Wells. Désireux de repenser ses liens avec sa clientèle, Daniel Lee a présenté sa nouvelle collection en ville, lors d'un événement exclusif, dans l'optique de proposer une approche plus personnelle. Cette expérience, documentée dans un film, figure dans le dernier volume d'une série de trois livres explorant l'inspiration, les processus de création et le rapport aux vêtements.

En parallèle, le Dover Street Market de Londres a servi de cadre à une installation spéciale marquant l'arrivée de la collection Automne 2020. Dans le même temps, à Séoul, le concept innovant de boutique éphémère gonflable a attiré la clientèle coréenne à l'intérieur d'un cube sensoriel ayant pour cadre la Hyundai Card Music Library.

En novembre 2020, Bottega Veneta a présenté *Wardrobe 01* – marquant ainsi l'adoption d'une nouvelle nomenclature pour ses pré-collections. Dans une optique expérimentale axée sur les silhouettes, la collection comportait à la fois des tenues décontractées et des vêtements saisonniers uniques en leur genre.

En matière de distribution, la Maison a donné la priorité au renforcement de son actuel réseau de magasins en propre tout au long de l'année 2020. Bottega Veneta a continué à améliorer ses boutiques afin d'offrir une expérience client inégalée et de haut niveau.

En 2021, la Maison continuera d'étudier les opportunités d'ouvertures stratégiques de nouvelles boutiques tout en améliorant le réseau existant par des rénovations, des relocalisations et des expansions, afin d'offrir la meilleure expérience d'achat possible à ses clients. De fait, au printemps prochain, la marque inaugurera un nouveau *flagship* occupant les trois premiers étages du bâtiment Kering dans le quartier Omotesando de Tokyo, et ouvrira une nouvelle boutique à Rome sur la Via Condotti.

Bottega Veneta donnera la priorité aux initiatives locales, en allant à la rencontre de sa clientèle partout où elle se trouve et en misant avant tout sur les moments forts de la marque. *Salon 02*, la collection Automne 2021, sera présentée fin mars hors d'Italie dans une ville dont le nom n'a pas encore été rendu public. Des concepts innovants de boutiques éphémères seront mis en place en Chine, en Corée, à Taiwan et aux États-Unis afin de consolider la dynamique de l'enseigne au niveau mondial.

Un nouveau site d'e-commerce entièrement géré en interne sera également lancé en 2021. Aboutissement d'une forte accélération du développement du digital et de la vente en ligne, ce site proposera une expérience personnalisée et fluide.

La marque continuera d'exploiter son fort potentiel de croissance à long terme à travers de nouveaux partenariats et de nouvelles opportunités. S'agissant des produits, Bottega Veneta poursuivra le développement des catégories masculines.

Autres Maisons

Chiffres clés 2020

2 282 M€

de chiffre d'affaires

180 M€

de résultat opérationnel courant

6 913

collaborateurs
(équivalent temps plein moyen)

450

magasins gérés en propre

Évolution du chiffre d'affaires

(en millions d'euros)

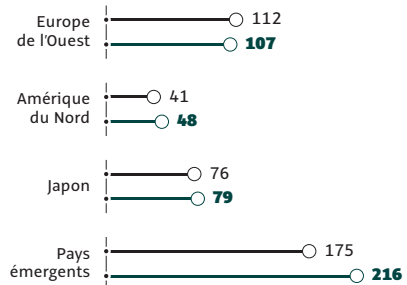


Évolution du résultat opérationnel courant

(en millions d'euros)



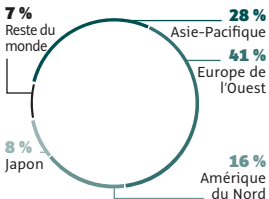
Nombre de magasins gérés en propre par zone géographique



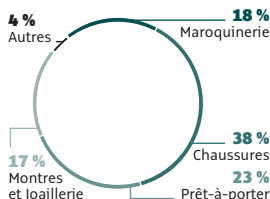
○ Total au 31 décembre 2019 : 404

○ **Total au 31 décembre 2020 : 450**

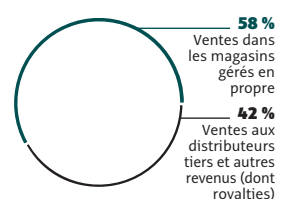
Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique



Répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits



Répartition du chiffre d'affaires par canal de distribution



Alexander McQUEEN

Fondée en 1992 par Lee Alexander McQueen, la marque éponyme a rapidement acquis une grande renommée pour sa créativité débridée et son identité forte, qui l'ont amenée à conclure un partenariat avec Kering en 2001. Depuis 2010, la Maison est détenue à 100 % par Kering.

Réputée pour sa démarche innovante ancrée dans un savoir-faire artisanal, la Maison Alexander McQueen est devenue un acteur important de la mode britannique contemporaine. En décembre 2016, la marque a obtenu le prix de *British Brand of the Year* décerné par le British Fashion Council (BFC).

Nommée Directrice de la création en 2010, Sarah Burton fait vivre l'esprit de la Maison en créant des collections qui ont rencontré un vif succès grâce à leur univers très riche, mêlant techniques artisanales traditionnelles et expérimentation. Elle développe les codes artistiques de la Maison avec légèreté et une touche à la fois singulière et authentique, se démarquant ainsi par une esthétique qui fait la force et la culture de la marque.

La création s'attache à proposer une silhouette caractéristique de la Maison et à la décliner sur l'ensemble des catégories de produits. Ainsi, Alexander McQueen a récemment enregistré une croissance soutenue dans les chaussures et la maroquinerie, grâce à des collections bâties autour de produits iconiques qui incarnent les codes de la marque et renforcent son influence dans la catégorie phare du prêt-à-porter.

Par ailleurs, fort du lancement réussi de son premier parfum en partenariat avec Coty Prestige en 2016, Alexander McQueen a lancé en 2017 une nouvelle fragrance pour femme, *Eau Blanche*, suivie par une collection exclusive *McQueen* en 2018.

En 2020, la marque Alexander McQueen est distribuée dans plus de 50 pays à travers un réseau de 80 magasins gérés en propre, ainsi que par un nombre restreint de franchisés, de grands magasins et de détaillants spécialisés. Dernièrement, le réseau a été renforcé par l'ouverture de plusieurs boutiques, avec comme fait marquant la relocalisation du *flagship* de Londres. D'une superficie d'environ 1 000 m², la boutique d'Old Bond Street révèle un nouveau concept de magasin développé par Sarah Burton en collaboration avec l'architecte Smiljan Radic, qui immerge le client dans le récit de la marque tout au long de son parcours en boutique.

Parallèlement, la Maison continue à accroître sa visibilité et sa présence à travers l'ouverture de magasins stratégiques dans de grandes métropoles (Omoteshando à Tokyo, SoHo à New York, Miami Design District à Miami, ION à Singapour), des *corners* dans des emplacements de premier plan, et l'entrée directe

sur de nouveaux marchés à fort potentiel (tels que l'Australie, le Koweït, la Malaisie et la Thaïlande), tout en continuant à développer sa présence sur Internet. Depuis 2018, la boutique en ligne d'Alexander McQueen représente la première contribution au chiffre d'affaires de la Maison. Les opérations e-commerce ont été entièrement migrées en 2020 sur la plateforme directement gérée par la marque avec le support du Groupe, optimisant et personnalisant l'expérience client. Les concessions gérées en propre sur Tmall Luxury Pavilion et Farfetch ont renforcé la présence de la marque dans l'écosystème digital.

Par ailleurs, la Maison Alexander McQueen est particulièrement active sur les réseaux sociaux. À fin 2020, elle comptait plus de 10 millions de *followers* sur Instagram et environ 2 millions d'abonnés sur Twitter et Facebook. Désireuse de renforcer le lien direct avec ses clients et de créer un sentiment d'appartenance à une communauté, Alexander McQueen continue à investir dans la communication digitale, notamment à travers un engagement accru sur les réseaux sociaux chinois tels que Weibo et WeChat.

La marque intègre tous ces nouveaux outils de communication dans sa stratégie globale, de manière à renforcer son message et amplifier la portée de ses campagnes.

La société a poursuivi avec succès le développement de McQ, marque reprise en direct en 2011, qui est aujourd'hui un acteur reconnu sur le marché des marques contemporaines. McQ est actuellement distribuée dans de nombreuses régions, l'essentiel de ses ventes internationales étant réalisé en réseau de distributeurs tiers (*wholesale*), au travers de plus de 500 points de vente au total. Le réseau de franchisés représente également une part importante de son activité. En 2020, en réponse aux mutations profondes que connaît actuellement le marché, McQ a évolué vers une nouvelle esthétique, accompagnée d'une refonte de son modèle de distribution et d'une approche plus directe du consommateur. Le nouveau McQ consiste en une plateforme collaborative innovante qui associe mode et technologie. La marque incarne désormais un collectif créatif mondial et fait appel à des artistes primés. Elle tire également parti d'une *blockchain* unique qui enregistre chaque article et permet aux clients d'interagir avec la plateforme via une puce NFC intégrée dans chaque vêtement. McQ a également lancé MYMCQ, une plateforme *peer-to-peer* opérant à la fois en tant que réseau social et place de marché de seconde main, qui inscrit la marque dans un modèle d'économie circulaire.

En 2020, Alexander McQueen a poursuivi sa stratégie de croissance, grâce à une pénétration accrue dans les accessoires – lancement de nouvelles lignes élégantes

de maroquinerie et développement considérable de l'offre chaussures –, une accélération de l'expansion du réseau de boutiques et une augmentation des investissements en communication. Le déploiement du nouveau concept de magasin s'est fait à un rythme soutenu pendant l'exercice, avec l'ouverture de *flagships* à Miami, Milan, New York, Singapour et Tokyo.

Sarah Burton a également continué de développer, pour Alexander McQueen, sa vision reposant sur des espaces en accès libre et sur la formation collaborative. L'ouverture de la boutique sur Old Bond Street a marqué le début d'un large programme visant à partager l'histoire et le savoir-faire de la Maison à travers des visites guidées accessibles à tous. Des étudiants de tout le Royaume-Uni ont été invités à visiter l'étage de la boutique dédié à ce programme.

À travers l'organisation et la mise en scène d'installations thématiques, Sarah Burton souhaite explorer en détail les perspectives en termes de réflexion, de recherche et d'expertise qui font le lien entre les archives de la marque et ses processus de travail uniques. Cette idée continuera à prendre forme et à se développer en 2021. Un nouveau projet digital visant à stimuler la créativité depuis chez soi, baptisé McQueen Creators, a également vu le jour en 2020. Il a permis, en particulier pendant les mois de confinement, d'augmenter sensiblement le nombre de *followers* et d'abonnés de la marque sur les réseaux sociaux, et de susciter des réactions positives.

Le déploiement du nouveau concept de magasin se poursuivra en 2021 avec plusieurs projets prévus.



BALENCIAGA

Fondée en 1917 par Cristóbal Balenciaga, la Maison Balenciaga s'est établie à Paris en 1937 où elle a joué un rôle majeur dans la définition de toutes les grandes tendances de la mode des années 1930 jusqu'aux années 1960. Reconnue pour la maîtrise des coupes et des techniques, ainsi que pour son innovation constante dans les tissus, Balenciaga s'est créée une place à part dans le cœur et l'esprit de ses clientes.

Dans les années 1990 et jusqu'au début des années 2000, la Maison a connu une véritable renaissance en renouant avec l'univers de la mode et en élargissant l'univers Balenciaga au-delà de la catégorie phare du prêt-à-porter, grâce au lancement de sacs à main et au développement de nouvelles lignes de chaussures et d'accessoires. La marque a également connu une expansion significative de son réseau de distribution, qui a contribué au développement de sa notoriété au niveau mondial.

En octobre 2015, Demna Gvasalia a été nommé Directeur artistique de Balenciaga. Sa maîtrise des techniques et des volumes, associée à une approche innovante, lui confèrent un statut à part dans le monde de la création. Avec cette nomination, Balenciaga a ouvert un nouveau chapitre de son histoire et réaffirmé son statut de marque de référence dans le monde de la mode. Demna Gvasalia a su s'approprier les valeurs constitutives de la marque pour les faire vivre et résonner avec les grandes tendances et aspirations du monde contemporain.

Depuis 2018, Balenciaga développe avec Kering Eyewear des collections de lunettes pour femme et homme, qui sont distribuées dans le monde entier dans son réseau de magasins en propre et chez des distributeurs tiers spécialisés.

Ces dernières années, Balenciaga a consolidé son réseau mondial de distribution en propre. À fin 2020, la Maison possède un réseau de 182 magasins, implantés tant sur les marchés matures (Europe de l'Ouest, États-Unis et Japon) qu'en Asie (Chine et Corée du Sud). La Maison est également distribuée dans des boutiques franchisées comme celles ouvertes cette année au Brésil et en Turquie ainsi que les magasins multimarques les plus importants.

En 2020, Balenciaga a poursuivi la stratégie d'expansion de son réseau de distribution en propre avec l'ouverture de plusieurs nouveaux magasins aux États-Unis et en Asie. À Tokyo notamment, la surface de vente de son *flagship* d'Aoyama a doublé. En 2020 toujours, plusieurs magasins ont été rénovés selon le

nouveau concept défini par Demna Gvasalia. La présence de la marque dans les plus prestigieux grands magasins a également été renforcée avec l'ouverture de nouveaux *corners* en Europe, au Canada, au Japon et en Asie.

Le site en ligne [balenciaga.com](https://www.balenciaga.com) a confirmé en 2020 qu'il figurait parmi les boutiques les plus performantes du réseau avec un nombre de visiteurs en forte hausse. Toutes les régions affichent d'excellentes performances et l'expérience en ligne est en parfaite adéquation avec la clientèle de la marque et ses préférences d'achat, le mobile restant le support privilégié pour la navigation et le shopping en ligne. À ce jour, [balenciaga.com](https://www.balenciaga.com) se décline en neuf versions locales et dans différentes langues, y compris en chinois, en coréen et en russe. La vente en ligne est disponible dans presque 100 pays.

Sur les réseaux sociaux, en décembre 2020, Balenciaga comptait plus de 1,9 million de *fans* sur Facebook et connaissait un succès important lors de son arrivée sur TikTok ainsi qu'une popularité en hausse sur Instagram avec plus de 11,5 millions de *followers*, reflétant l'intérêt croissant pour les collections ainsi qu'un gain exceptionnel de notoriété et de visibilité de la Maison. Cette année, la marque a également renforcé sa présence sur les plateformes chinoises et a digitalisé les présentations de ses collections suscitant des niveaux d'engagement et d'impressions exceptionnels.

En 2021, la marque continuera de bénéficier de l'impulsion donnée par la vision créative de Demna Gvasalia comme par le lancement de nouveaux produits, notamment les nouvelles lignes de maroquinerie. Si la vente aux tiers est appelée à rester un canal de distribution important, le développement de la vente en ligne et en propre restera la priorité. En particulier, la marque prévoit d'ouvrir de nouveaux magasins dans des emplacements de premier plan, aussi bien sur les marchés matures qu'en Asie. Balenciaga entend également poursuivre le développement de sa collection pour homme en lui attribuant des espaces dédiés dans les nouveaux magasins, et continuer à élargir son offre de produits et de services en ligne, dans le cadre de sa stratégie d'intégration entre magasins physiques et distribution en ligne. À cet effet, les opérations e-commerce seront entièrement migrées au cours de l'année sur la plateforme directement gérée par la marque avec le support du Groupe.

Brioni

Brioni a été fondée à Rome en 1945 par le tailleur Nazareno Fonticoli et l'entrepreneur Gaetano Savini. Animée par un esprit novateur dès l'origine, Brioni s'est illustrée en devenant, en 1952, la première Maison de luxe pour homme à organiser un défilé de mode et à introduire des couleurs vives et des tissus modernes dans ses collections sur mesure, renouvelant ainsi les codes de la couture et de la confection masculine traditionnelle.

Au fil des ans, Brioni a consolidé sa réputation mondiale, notamment aux États-Unis, où elle a été consacrée par le *Luxury Institute of New York* comme la plus prestigieuse marque de luxe pour homme en 2007 et à nouveau en 2011.

Brioni crée des collections de vêtements, de maroquinerie et de chaussures pour homme. La Maison a rejoint le groupe Kering en 2012. L'identité de la société repose sur une approche très personnalisée du service à ses clients et la création de pièces entièrement sur-mesure grâce à un savoir-faire inégalé.

Tous les produits de la marque sont fabriqués à la main par des maîtres artisans, et la majorité de la production est réalisée dans les ateliers de Brioni à Penne, ville des Abruzzes, riche d'une longue tradition couturière.

Les distributeurs tiers constituent un canal de distribution important, et Brioni vise depuis quelques années à optimiser et à consolider son réseau, y compris celui de ses franchisés.

À fin 2020, Brioni comptait 29 magasins gérés en propre, principalement en Europe de l'Ouest ainsi qu'en Amérique du Nord, au Japon et, dans une moindre mesure, en Asie.

L'année 2020 a marqué le 75^e anniversaire de la Maison et le lancement des deux campagnes publicitaires mettant en scène Brad Pitt, le nouvel ambassadeur de la marque. Ces campagnes ont été déployées sur les réseaux sociaux et dans les journaux et magazines économiques, ainsi que sur les panneaux publicitaires et dans les aéroports des grandes villes à travers le monde.

En pleine pandémie, cette campagne a été très bien accueillie et a renforcé la notoriété et la valeur de la marque. La collection Automne/Hiver 2020 a également suscité l'intérêt des distributeurs clés de la marque, validant ainsi la ligne stylistique impulsée par Norbert Stumpf.

La Maison continue de renforcer son réseau de magasins gérés en propre avec la rénovation du magasin de Bal Harbour en Floride au second semestre de l'année, et plusieurs projets de relocalisation sont prévus pour 2021.

En 2021, le réseau de distribution sera également élargi grâce à l'ouverture d'un magasin géré en propre à Chengdu, en Chine, et à l'introduction du nouveau format de distribution *Brioni Atelier* à Francfort, en Allemagne. Cette expérience vise à renforcer le sentiment d'exclusivité recherché par la clientèle de Brioni. Le lancement d'un nouveau parfum en 2021, le renouvellement complet de l'offre en ligne, ainsi que la deuxième année du mandat de Brad Pitt comme ambassadeur de la marque viendront consolider encore la place de Brioni parmi les marques les plus désirables et les plus éminentes de la mode de luxe masculine.

BOUCHERON

PARIS

Fondée à Paris en 1858 par Frédéric Boucheron, dont les descendants directs se sont succédé pendant quatre générations à la tête de la Maison, Boucheron a acquis une grande renommée pour son expertise en pierres précieuses et sa maîtrise dans l'art de la création joaillière. L'instinct de son fondateur a fait de Boucheron le premier des grands joailliers contemporains à installer une boutique sur la prestigieuse place Vendôme, en 1893. Depuis sa création jusqu'à aujourd'hui, c'est l'idée de liberté que décline la Maison. Liberté esthétique et créative, liberté technique, mais aussi liberté de porter, loin des codes et des rigidités de la joaillerie. Depuis 162 ans, la Maison incarne créativité et style dans les secteurs de la joaillerie et de la haute joaillerie.

La stratégie d'expansion de la marque s'appuie sur son réseau de 44 magasins en propre (à fin 2020) et de 11 boutiques franchisées sur les principaux marchés dans le monde entier.

L'année 2020 a été particulièrement dense pour la Maison, malgré le contexte sanitaire international.

En janvier, une nouvelle collection de Haute Joaillerie a été présentée dans l'appartement du 26, place Vendôme à la presse et aux clients de la Maison. L'icône collier *Point d'Interrogation*, imaginé en 1879 par Frédéric Boucheron, a été mis à l'honneur sous le regard créatif de Claire Choïsne qui a souhaité l'ériger définitivement au rang de signature de la Maison.

Dès le mois de mars, le contexte international a contraint de nombreuses boutiques de la Maison à fermer leurs portes temporairement, mais les collaborateurs Boucheron ont fait preuve de résilience en faisant naître de nouveaux projets, parmi lesquels un podcast enregistré avec la voix de l'acteur de la comédie française Guillaume Gallienne. La Maison Boucheron a également apporté un soutien aux ateliers de joaillerie français, adhérents de l'UFBJOP (*Union française de la Bijouterie, Joaillerie, Orfèvrerie, des Pierres et des Perles*) en finançant les interventions des experts-comptables pour les accompagner dans la constitution et le dépôt de dossiers administratifs afin qu'ils puissent percevoir les aides proposées par l'État.

Du 13 au 31 mai, la Maison a inauguré un événement original à Pangyo, en Corée du Sud. Une expérience immersive intitulée « *La Maison* » invitait les visiteurs à découvrir les quatre piliers caractéristiques de Boucheron à travers des espaces dédiés à l'héritage, l'innovation, le style et l'art de vivre à la française. Pour ce dernier, un véritable jardin d'hiver à la française offrait aux visiteurs la possibilité de déguster une tasse de thé accompagnée de pâtisseries signées d'un chef français.

Au mois de juillet, à l'occasion de la semaine de la Haute Couture à Paris, Boucheron présentait sa collection de haute joaillerie *Contemplation*. Les soixante-sept pièces composant cette collection ont été travaillées à l'aune d'une approche extrêmement sensorielle et innovante. La collection a ensuite été dévoilée à Cannes et à Monaco durant l'été, avant d'être présentée à Taïwan en septembre 2020.

En août, la collection *Quatre* était mise à l'honneur avec deux nouveautés. En joaillerie d'abord, la couleur bleu jean a rejoint les codes signatures de la bague *Quatre*. En haute joaillerie, la Maison Boucheron a tenu plus que jamais sa promesse de joaillier du style à travers une collection capsule placée sous le signe de l'innovation. C'est du véritable jean, une matière universelle que Claire Choïsne, Directrice des Créations, a choisi d'allier à la préciosité des diamants. En résultent deux pièces uniques, une bague et une manchette haute joaillerie, toutes d'or blanc, diamants et denim.

En septembre 2020, la Maison a franchi une nouvelle étape dans son plan de développement en Chine en inaugurant sa quatrième boutique sur le territoire, dans l'un des plus luxueux grands magasins au monde, SKP à Pékin. La Maison Boucheron s'est offerte un emplacement stratégique, ouvert sur une terrasse extérieure lui permettant l'installation d'un véritable salon de thé. Inspiré du Jardin d'Hiver situé dans l'hôtel particulier du 26 place Vendôme. Cet espace en reprend les codes pour faire voyager ses clients dans l'art de vivre à la française. Plus qu'une simple boutique, ce lieu offre aux visiteurs la possibilité de déguster ou emporter des pâtisseries signées par un chef français.

Pour célébrer ce pont interculturel entre Paris et Pékin, la Maison a dévoilé en octobre 2020 sa campagne « *From Paris to Beijing* », en collaboration avec l'illustrateur chinois Leo K. On y retrouve Wladimir, le chat iconique Boucheron ainsi que la talentueuse actrice chinoise Zhou Dongyu, ambassadrice de la Maison depuis 2018.

À l'occasion de l'inauguration de la nouvelle boutique Boucheron à SKP, la collection de haute joaillerie *Contemplation* a voyagé à Pékin. Les créations ont ensuite poursuivi leur tour du monde lors d'événements de présentation organisés à Shanghai, Tokyo et Hong Kong en octobre, avant de rejoindre le lieu de leur création, au 26, place Vendôme.

Pour terminer l'année sur une note de féminité et d'émotion, la Maison Boucheron a révélé le 6 novembre 2020 les six visages de sa campagne de fin d'année « *Sharing Holiday Emotions* ». En cohérence avec l'ambition de la Maison de développer sa notoriété sur les marchés internationaux, notamment en Asie-Pacifique, les comédiennes Dongyu Zhou et

Jung Eun-Chae, la mannequin et créatrice Alexa Chung et les chefs d'entreprise Nour Arida, Hannah Quinlivan forment à elles six la féminité Boucheron. Pourtant profondément singulières, ces six femmes se ressemblent. Par leur élégance et leur attitude, leur carrière et choix de vie, elles définissent le style si cher à la Maison.

En janvier 2021, la Maison a présenté une nouvelle collection de haute joaillerie nommée *Histoire de style, Art Déco* et rendant hommage à cette période qui a largement influencé tous les courants artistiques. Pour imaginer cette collection, Claire Choisne a posé son regard sur les riches archives Boucheron en y apportant une touche résolument pure et contemporaine.

Au mois de mars, Boucheron lancera son nouveau site d'e-commerce, en France et au Japon dans un premier temps. Entièrement réinventé, il intégrera de nombreuses fonctionnalités et services, permettant aux internautes de vivre et de partager l'expérience de la Maison Boucheron.

À partir du mois d'avril et jusqu'au mois d'octobre 2021, six événements « *La Maison* » seront organisés à travers le monde. À Pékin, Tokyo, Osaka, Taïwan, Shanghai et au Moyen-Orient, les visiteurs pourront faire l'expérience d'un parcours « phygital » construit selon leurs préférences, une expérience personnalisée à travers les quatre piliers de la Maison Boucheron : héritage, innovation, style et art de vivre à la française.

Dès le mois d'avril et jusqu'au mois de septembre 2021, la Maison Boucheron continuera d'étendre son réseau de boutiques à travers de nouvelles ouvertures en Chine, au Japon et à New York. Un corner Boucheron entièrement rénové chez Harrods sera également inauguré au mois de juin.

En juillet 2021, à l'occasion de la semaine de la Haute Couture, la Maison présentera sa nouvelle collection de haute joaillerie *Carte Blanche*, mettant une nouvelle fois la créativité et l'innovation du studio au service de l'émotion. Celle-ci sera présentée à Paris avant de voyager à Taïwan en septembre et au Japon en octobre 2021.



Pomellato
MILANO 1967

Créée en 1967, réputée pour sa créativité et sa personnalité, Pomellato s'est imposée sur la scène internationale comme la première marque à appliquer le concept du prêt-à-porter dans le monde de la joaillerie.

Les créations de Pomellato, immédiatement reconnaissables, ont su s'inscrire au fil du temps dans un style cohérent et distinctif, de par la taille et le sertissage des pierres, l'inspiration du design milanais et les associations audacieuses de pierres colorées. Les bijoux sont élaborés dans les ateliers au siège milanais de la marque, la *Casa Pomellato*, par les mains expertes de ses orfèvres qui transforment l'esprit de la marque en produits d'exception.

Les collections *Nudo*, *Iconica*, *Tango* et *Sabbia* sont les piliers de la Maison Pomellato. Elles incarnent toutes l'esprit original de la marque et son positionnement de joaillier italien de premier plan, créatif, non conformiste et coloré. Créée en 2001, *Nudo* reste la collection phare de Pomellato qui se renouvelle et s'élargit constamment avec de nouvelles créations. La collection *Iconica*, des bijoux en or, lancée en 2017 pour le cinquantième anniversaire de la marque, rencontre un succès croissant et se décline désormais sous forme de bijoux à porter au quotidien, tout en incluant des pièces plus précieuses.

L'année 2020 a constitué un chapitre très particulier dans l'histoire de Pomellato, avec le lancement réussi de *La Gioia*, sa première collection de haute joaillerie. En 2020, Pomellato a encore consolidé sa notoriété par une série d'initiatives ciblées en matière d'activités digitales, de relations publiques et de produits. Dans le cadre de sa stratégie digitale, la marque a cherché à accroître sa visibilité auprès de son public prioritaire, les férus de mode, ainsi qu'auprès des *millennials*. Pour ce faire, Pomellato a renforcé sa présence sur les réseaux sociaux. La Maison a également continué d'investir dans la plateforme #PomellatoForWomen, qui met en scène des femmes du monde entier, déterminées, indépendantes, de tous âges et de tous horizons. Cette plateforme de communication à 360°

englobe le digital, les réseaux sociaux, l'événementiel, et célèbre la diversité ainsi que l'authenticité de la féminité. En mars, alarmée par la flambée des violences conjugales pendant le confinement, Pomellato s'est appuyée sur sa plateforme Pomellato for Women pour lancer une campagne de sensibilisation et de financement participatif en soutien aux centres de lutte contre les violences domestiques en Italie.

La Maison a également introduit *Fantina*, une toute nouvelle collection qui repose sur l'expertise d'orfèvrerie de la marque. Cette initiative lui a permis de consolider l'architecture de ses produits à travers la montée en gamme de ses collections phares, en investissant dans le segment de l'or et en améliorant la facilité de superposition de ses produits.

Soucieuse des générations futures, Pomellato a poursuivi ses investissements dans les domaines du développement durable et de la responsabilité sociale. Depuis 2018, l'approvisionnement en or de la marque est 100 % responsable. Également depuis 2018, afin de préserver le savoir-faire artisanal, Pomellato entretient avec l'école de joaillerie Galdus Goldsmith un partenariat baptisé *Pomellato Virtuosi* qui propose des programmes, des séminaires et des formations en apprentissage aux jeunes artisans milanais prometteurs.

En 2021, Pomellato entend développer sa présence et sa visibilité en Chine et sur d'autres marchés d'Asie. Par ailleurs, la Maison poursuivra ses investissements en matière de communication, notamment en ciblant plus largement une clientèle plus jeune partout dans le monde grâce aux médias digitaux. En ce qui concerne les produits, Pomellato continuera à déployer sa stratégie centrée sur ses collections phares, notamment en célébrant le 20^e anniversaire de *Nudo*, la plus iconique de ses collections, et en s'appuyant sur le succès de *La Gioia*.

Grâce à son développement à l'international, Pomellato dispose à fin 2020 d'un réseau de distribution composé de 52 magasins gérés en propre, 11 boutiques franchisées et environ 500 revendeurs.



Marque italienne de bijouterie de luxe fondée en 1994 par le célèbre joaillier milanais Pomellato, DoDo doit son nom à un oiseau mythique de l'île Maurice. Symbole des moments précieux, DoDo rend hommage à la nature, favorise l'inclusion et célèbre l'expression de soi.

Joaillier de charme, DoDo propose des collections de créations délicates et raffinées fabriquées à la main qui correspondent au style cool et chic des filles modernes. La Maison propose des bijoux composables par association ou par contraste, qui se combinent de façon ludique.

En 2020, DoDo a entamé une évolution, capitalisant sur les succès de son offre initialement concentrée sur le segment des charmes pour élargir son positionnement.

Cette étape importante a été marquée par le lancement en janvier de la nouvelle collection *Bollicine*.

En ce qui concerne la communication et les lancements de produits en 2020, DoDo s'est concentrée sur ses valeurs fondamentales, marquées par un engagement fort, notamment en matière de développement durable. En mars, la marque a présenté *Bee*, un nouveau *charm* créé à l'occasion de la Journée mondiale des abeilles célébrée au mois de mai. En juin, fidèle à son engagement en faveur de l'environnement, DoDo a noué un partenariat avec Tenaka pour la restauration de 1 000 m² de récifs coralliens en Malaisie et lancé en édition limitée un bracelet en plastique recyclé, devenu le symbole de ce projet qui a été rapidement en rupture de stock.

La marque a également investi dans un projet particulier, *Italian Pride*, afin de témoigner de sa solidarité et de sa fierté pour l'Italie durant les mois difficiles liés à la crise de la Covid-19. Dans le cadre de ce projet, DoDo a lancé quatre *charms* emblématiques

aux couleurs du drapeau italien et une campagne de communication avec les voix d'une infirmière, d'une institutrice, d'un chef cuisinier et de personnalités du monde de l'art et de la musique, unis dans un message de solidarité.

En 2020, DoDo a également enrichi sa collection iconique *Granelli*, d'un nouveau design délicat, confirmant le succès de la ligne, et lancé en novembre une nouvelle collection, *Pepita*, inspirée d'un composant phare de DoDo, qui est devenue une ligne de joaillerie complète.

En 2021, DoDo continuera de profiter du nouveau positionnement de la marque à travers la mise en place d'un parcours client entièrement repensé. Cette initiative sera axée autour d'un nouvel environnement d'achat, aussi bien dans le réseau géré en propre que dans le canal de vente aux distributeurs tiers, d'une nouvelle campagne publicitaire, d'un nouveau site web et d'une plateforme de communication à 360° visant à encourager les clients à partager des valeurs communes au sein des communautés DoDo, depuis la communauté DoDo Planet jusqu'aux valeurs LGBTQ+ et *Italian Pride*. Les produits de la marque s'articuleront autour de quatre collections phares, *Granelli*, *Nodo*, *Stellina* et *Bollicine*, sur lesquelles elle s'appuiera pour élargir sa clientèle avec de nouveaux bijoux modernes, faciles à porter et personnalisables. Les *charms* inédits permettront d'entretenir la richesse narrative de la marque, une démarche centrée sur les thèmes clés de la Maison et les éditions limitées. L'approche omnicanale permettra de renforcer la notoriété de la marque et sa présence en Europe, tout en conservant sa position de leader en Italie.

À fin 2020, le réseau de distribution DoDo comptait 24 magasins gérés en propre, 26 franchisés et 526 distributeurs agréés.



qeelin

Le joaillier Qeelin joue avec les codes du symbolisme chinois, auxquels il apporte une touche de modernité. Chacun des bijoux de la marque – créée en 2004 – s'inscrit dans un riche héritage culturel. Élégamment dessinés, ils réinterprètent les symboles traditionnels chinois en leur donnant une nouvelle vie et une nouvelle signification.

La Maison, dont le nom fait référence au qilin, animal mythique chinois, symbole ancestral de l'amour, allie une créativité débridée et des savoir-faire d'excellence, apportant dans le monde de la joaillerie une touche ludique et surprenante.

La collection emblématique de la marque, *Wulu*, revisite le symbole légendaire de laalebasse, symbole de chance et d'énergie positive dans la culture traditionnelle chinoise. Ses lignes contemporaines rappellent les courbes du chiffre 8, porte-bonheur par excellence.

Les collections *Yu Yi* et *Bo* font également partie des collections piliers de Qeelin. *Yu Yi* s'inspire du cadenas *Ruyi* ou « cadenas de bonne fortune », symbole de protection et de puissance spirituelle dans la tradition chinoise. Les cadenas contemporains de cette collection donnent corps aux rêves. La collection *Bo Bo*, quant à elle, s'inspire d'un animal au statut de trésor national en Chine : le panda, choisi par la marque pour ses nombreux traits attendrissants. Baptisée d'après le mot « *bao* », signifiant précieux en chinois, *Bo Bo* incarne la valeur inestimable de l'innocence et de la curiosité de l'enfance.

Qeelin a pour principale ambition de faire rayonner la culture chinoise dans le monde du luxe à travers des bijoux à porter au quotidien et parfaitement en phase avec les tendances appréciées des nouvelles générations.

À fin 2020, le réseau de distribution de Qeelin se composait de 31 boutiques et *corners* dans le monde, dont 28 points de vente en Grande Chine et 20 en Chine continentale. La marque a renforcé sa présence en Chine continentale au cours de l'exercice, avec l'ouverture de trois nouveaux magasins gérés en propre, à Shanghai Sogo, Wuxi Centre 66 et Nanjing Deji, ainsi que dans le réseau de distributeurs tiers au Shanghai New World, au Fuzhou Taihe et au Zhengzhou David Mall.

En termes de communication, 2020 a été marquée par la désignation de deux nouveaux ambassadeurs pour la marque : l'actrice chinoise primée Liu Shishi, et le jeune acteur chinois Chen Feiyu, ambassadeur des *millennials*. Liu Shishi est une célébrité auprès des consommateurs de Chine continentale et de toute la région, et elle a contribué à accroître à la fois la notoriété et le prestige de Qeelin. Chen Feiyu, qui est associé à la notion de vitalité, de jeunesse et d'esprit ludique, a quant à lui permis d'améliorer la visibilité de Qeelin parmi les *millennials* et la génération Z, deux catégories de consommateurs importantes pour la marque.

La campagne de communication *Powerful Love*, lancée par Qeelin en août dans le cadre du festival Qixi, a reçu un très bon accueil. Elle reposait sur la mise en place d'actifs digitaux et d'installations éphémères dans trois emplacements clés en Chine : le Sanya Haitang Bay International Shopping Complex, le Guangzhou Taikoo Hui Mall et le Chengdu IFS Mall.

En 2020, la marque a également lancé de nouveaux produits dans ses trois collections phares *Wulu*, *Yu Yi* et *Bo Bo*.

Qeelin a étoffé sa collection *Wulu* avec de nouvelles bagues dans des couleurs vives et une nouvelle collection *Double Wulu*. La Maison a également lancé la toute nouvelle collection *Yu Yi*, aux contours modernes et élégants sertis de diamants. En outre, deux nouveaux produits sont venus s'ajouter à la famille *Bo Bo* cette année, illustrant le micro-savoir-faire unique de Qeelin : la *Bo Bo Mouse*, une souris qui tient une pièce de monnaie chinoise et porte un message de prospérité pour le Nouvel an chinois, et le pendentif *Guimi Bo Bo*, présenté pour Noël, qui rend hommage à l'énergie positive de l'amitié.

En 2021, Qeelin accélérera encore son expansion en Grande Chine et poursuivra la mise en place de partenariats pour accroître la visibilité de la marque et porter ses engagements en matière de responsabilité sociale des entreprises.

GIRARD-PERREGAUX



Girard-Perregaux, dont les origines remontent à 1791, a, à son actif, 230 ans de tradition horlogère, faisant de la marque l'une des manufactures de haute horlogerie les plus anciennes de Suisse toujours en activité à ce jour. Son histoire est jalonnée de créations exceptionnelles, alliant perfection technique et design iconique, dans la lignée du célèbre *Tourbillon sous Trois Ponts d'Or*. Cette dernière, qui a valu à Girard-Perregaux une médaille d'or lors de l'Exposition universelle de Paris, figure depuis lors au catalogue de la marque.

Girard-Perregaux fait partie de Kering depuis 2011.

Fidèle à ses racines, la manufacture de Girard-Perregaux demeure à La-Chaux-de-Fonds, ville de l'ouest de la Suisse inscrite au patrimoine mondial de l'UNESCO. La marque est fière d'avoir conservé son statut de manufacture en acquérant et préservant en interne la maîtrise de l'ensemble des compétences horlogères requises. Depuis la conception et le développement jusqu'à la production, la finition et l'assemblage, la marque s'est constituée une expertise au fil de plusieurs générations d'efforts inlassables jusqu'à parvenir à la maîtrise du savoir-faire technique et artistique nécessaire à la création de pièces iconiques.

Aujourd'hui, la marque Girard-Perregaux revêt un attrait incomparable pour les vrais connaisseurs de haute horlogerie. Dans une démarche constante d'innovation, la manufacture suisse ne cesse de réinventer ses icônes, comme le montrent les lancements effectués courant 2020. Au début de

l'année, la marque a présenté la *Quasar Light*, nouvelle interprétation de son *Tourbillon sous Trois Ponts d'Or*. Véritable chef-d'œuvre, elle offre une vue surprenante sur le mouvement le plus emblématique de la Manufacture dans son écrin de saphir, en édition limitée à 18 pièces seulement.

Girard-Perregaux s'est, par ailleurs, faite remarquer en 2020 au *Geneva Watch Days*. Plusieurs marques de luxe ont également pris part à cette initiative visant à mettre à l'honneur la ville de Genève, mais aussi l'art horloger qui lui vaut sa réputation. Cet événement a été le seul salon horloger multi-marques organisé en 2020, Baselworld et Watches & Wonders Geneva ayant tous deux été annulés. À l'occasion de cet événement qui s'est étendu sur quatre jours, Girard-Perregaux a dévoilé sa dernière collection dans une boutique éphémère créée sur le thème de l'infini. Cet espace aux touches d'or rose sur fond noir était constellé de lames angulaires, faisant ainsi une référence abstraite à l'univers visuel contemporain de la marque, qui trouve un écho dans l'ensemble de la collection de garde-temps *Infinity*.

Les montres Girard-Perregaux sont distribuées à travers un réseau exclusif et mondial. En 2020, Girard-Perregaux a resserré ses liens avec ses principaux partenaires commerciaux en déployant un nouveau concept de distribution, un programme d'ambassadeurs de marque et une expérience client phygitale enrichie. À cette fin, Girard-Perregaux a également lancé un nouveau site web accompagné d'une campagne produit dédiée à deux des piliers de la marque, les collections *Bridges* et *Laureato*.



Ulysse Nardin est une manufacture horlogère suisse d'avant-garde depuis 1846. Créative et innovante, elle bouscule les codes esthétiques et techniques : du premier chronomètre de bord proposé aux marines du monde entier à partir de 1876 au lancement de la *Freak* en 2001, Ulysse Nardin a écrit les plus beaux chapitres de l'histoire de l'horlogerie. La Maison a rejoint le groupe Kering en 2014.

Pionnière dans l'utilisation de technologies de pointe et de matériaux innovants comme le silicium, Ulysse Nardin est l'une des rares manufactures horlogères helvétiques à être dotée de l'expertise interne nécessaire à la production de ses propres composants et mouvements haute précision. Son niveau d'excellence horlogère exceptionnel lui a valu d'entrer dans le cercle très fermé de la Fondation de la Haute Horlogerie. Aujourd'hui, depuis Le Locle et La Chaux-de-Fonds (Suisse), Ulysse Nardin poursuit sa quête de perfection horlogère, autour de deux axes : les collections dédiées à l'univers marin d'une part (*Marine et Diver*) et les collections X, singulières et disruptives (*Executive et Freak*).

En 2019, Ulysse Nardin a une nouvelle fois transgressé les codes de l'industrie horlogère avec le lancement de *Freak X* et *Skeleton X* au mois de janvier. Les collections X révèlent le design et le mécanisme au cœur des montres, avec un positionnement adapté à une clientèle plus jeune, notamment en Chine. Symbolisant l'esprit de rupture, les modèles X s'adressent à ceux qui osent la différence. En 2020, la saga X continue, avec le lancement de la BLAST, un tourbillon automatique squelette, qui intègre le code X

dans son design et qui promet de devenir une icône au même titre que la *Freak*. En 2021, la Maison célébrera ses 175 ans avec des nouveautés dans la même veine et des séries limitées dans sa collection *Marine*, symbole par excellence de son héritage marin.

Au cours de l'année 2020, Ulysse Nardin a continué sa stratégie de développement du réseau de distribution en ouvrant de nouvelles boutiques à Dubaï, Shanghai et Chengdu, toutes dotées du même concept architectural lumineux et aérien basé sur une représentation allégorique de la mer, de l'horizon et du ciel. La rénovation du *flagship* de Moscou est prévue début 2021.

L'évolution du réseau de distribution classique s'est déroulée en parallèle de la transformation digitale. Ulysse Nardin a accéléré le déploiement de son site e-commerce pendant la première vague de la pandémie, et soutient son développement avec une stratégie digitale axée sur une forte présence sur les réseaux sociaux et des initiatives personnalisées en matière d'engagement clients.

Fin 2020, Ulysse Nardin accompagne les marins du Vendée Globe en tant que chronomètreur officiel. Cette course autour du monde à voile, en solitaire, sans étape et sans assistance est le pinacle de l'aventure humaine, du courage et de l'envie d'ailleurs, ce même esprit qui accompagna Ulysse dans la légende. Partis début novembre, les navigateurs sont arrivés début 2021, après un périple suivi par les médias du monde entier. Trois d'entre eux portent une *Diver* au poignet.

Kering Eyewear



Lancée en 2014 par Kering et un groupe de dirigeants mené par Roberto Vedovotto, Kering Eyewear a été créée pour développer une expertise interne en lunetterie (*Eyewear*) pour les marques du Groupe.

L'*Eyewear* est un segment de produit stratégique. La création de Kering Eyewear permet aux marques de Kering de réaliser leur potentiel de croissance sur ce segment, en tirant parti de l'attrait unique de chacune d'entre elles. Cette stratégie s'articule autour de trois axes :

- le développement d'un produit qui reflète pleinement l'identité de chaque marque et ses tendances ;
- la fabrication de montures d'une qualité inégalée, assurée par un réseau de fournisseurs reconnus pour leur expertise technique et leur savoir-faire ;
- une distribution alignée sur l'image et le positionnement de chaque marque, en s'appuyant uniquement sur les meilleurs points de vente dans le monde.

Pour établir l'*Eyewear* comme une catégorie à part entière au sein de l'offre produits, Kering a choisi d'internaliser les étapes de la chaîne de valeur, bouleversant ainsi le modèle économique traditionnel de l'industrie. Grâce à un ensemble de talents et de compétences, Kering Eyewear contrôle ainsi directement la création et le développement des produits, la chaîne d'approvisionnement, la stratégie de commercialisation et de distribution ainsi que le marketing et les ventes.

La première collection de Kering Eyewear a été dévoilée le 30 juin 2015, pour 11 marques de Kering. Depuis lors, d'autres marques ont été ajoutées au portefeuille, à commencer par Gucci, dont la première collection a été présentée en octobre 2016.

En mars 2017, Kering et Richemont ont conclu un accord de partenariat pour le développement, la fabrication et la commercialisation à l'échelle mondiale des catégories *Eyewear* des Maisons Cartier et Alaïa. À cette occasion, Richemont est entrée au capital de Kering Eyewear.

En janvier 2019, la Société a enrichi son portefeuille des marques Montblanc et Balenciaga – dernière marque du Groupe dont la catégorie *Eyewear* n'était alors pas gérée par Kering Eyewear.

Au cours de l'été 2020, Kering a annoncé la mise en place, à partir de janvier 2021, de deux nouveaux accords de partenariat pour le développement des catégories *Eyewear* de Chloé et Dunhill, renforçant ainsi sa place de leader sur le segment de l'optique de luxe et son

partenariat avec le Groupe Richemont. De fait, la Société assure aujourd'hui la création, le développement et la commercialisation d'un portefeuille complet et équilibré de 15 marques.

Évoluant dans un secteur historiquement consolidé, Kering Eyewear incarne, depuis sa création, le parfait exemple d'une société qui bouscule les codes. Désormais bien établie et reconnue dans le secteur de l'*Eyewear*, la Société adopte une approche inédite et dispose d'une solide réputation sur le marché. Elle s'engage également à nouer des partenariats durables et générateurs de valeur avec ses marques, ses fournisseurs et ses clients.

Acteur de premier plan dans l'*Eyewear* de luxe, Kering Eyewear a créé un modèle économique innovant capable d'anticiper et de relever l'ensemble des défis de cette industrie en croissance.

La Société privilégie un modèle souple, réactif et une collaboration étroite avec les marques afin de créer des synergies et de développer les opportunités de croissance du chiffre d'affaires, aussi bien dans les magasins gérés en propre par les marques, que dans les emplacements localisés dans les aéroports ou dans les grands magasins, qu'auprès des spécialistes de mode multimarques ou bien encore de la vente en ligne.

Kering Eyewear travaille avec les Directeurs artistiques de chaque marque afin de développer des lunettes en cohérence avec l'ADN et les codes esthétiques de chacune d'entre elles, tout en favorisant l'innovation en termes de conception et de matériaux. L'objectif est que les collections *Eyewear* soient toujours en parfaite adéquation avec les calendriers et les besoins de chaque Maison.

Parallèlement à la création, une très grande attention est portée au développement durable : soucieuse de réduire son empreinte environnementale, Kering Eyewear emploie d'importants efforts de recherche-développement afin d'obtenir des matières toujours durables, et publie son Compte de Résultat Environnemental (EP&L) depuis 2017.

Concernant la production, Kering Eyewear privilégie un modèle flexible. Elle travaille avec les meilleurs fabricants et sélectionne des capacités de production au niveau mondial, ce qui garantit l'excellence des produits et les normes de qualité les plus élevées du secteur. La Société a ainsi noué des partenariats solides avec un nombre limité de fournisseurs situés principalement en Italie, en France, au Japon et en Extrême-Orient.

Dans le cadre de l'accord conclu avec la Maison Cartier, l'entité Manufacture Kering Eyewear (anciennement Manufacture Cartier Lunettes), située à Sucy-en-Brie (France), a été intégrée à Kering Eyewear, dont elle vient compléter les activités. Cette usine unique en son genre est dotée de technologies et d'équipements de premier ordre, ainsi que d'une expertise sans égale dans la fabrication de lunettes utilisant l'or, la corne et le bois.

Dans le cadre de sa stratégie industrielle, Kering Eyewear a acquis en mars 2019 une participation minoritaire dans l'un de ses partenaires les plus précieux, Trenti S.p.A. Ce type de partenariat stratégique avec des acteurs clés du secteur permet à la Société de renforcer encore le contrôle de sa chaîne d'approvisionnement.

En termes de communication et de marketing, toutes les actions sont parfaitement alignées et coordonnées avec la stratégie des marques, permettant de réaliser des synergies dans les achats publicitaires, l'organisation d'événements, le placement de produits auprès de célébrités, les relations publiques et l'accès aux médias.

Kering Eyewear a constitué un vaste réseau de distribution qui couvre plus de 20 000 clients et plus de 35 000 points de vente dans environ 115 pays à travers le monde, avec une présence directe sur plus de 28 marchés via 16 filiales (France, Royaume-Uni, Allemagne, Espagne, États-Unis, Hong Kong, Japon, Singapour, Taiwan, Chine, Corée, Australie, Inde, Malaisie, Moyen-Orient et Europe du Sud-Est), complétée par un réseau de distributeurs sélectionnés avec soin.

Ce vaste réseau de distribution associé à une approche commerciale de qualité, assurent aux Maisons une large couverture de leurs marchés en cohérence avec leur positionnement et la visibilité souhaitée.

Afin de garantir le plus haut niveau de service à ses clients, Kering Eyewear a commencé en 2019 à opérer à partir de son propre centre logistique : un centre nouvellement construit et entièrement automatisé lui permettant de maîtriser les processus logistiques de bout en bout.

En 2020, à la suite de la pandémie de Covid-19, Kering Eyewear a démontré sa capacité à maintenir la continuité de ses activités tout en préservant la sécurité de ses collaborateurs et de ses clients. La Société a accéléré sa stratégie digitale en s'attachant en priorité à développer des capacités supplémentaires et à les intégrer à ses activités. Pour la première fois, Kering Eyewear a organisé, sur une plateforme interactive dédiée, des événements commerciaux 100 % virtuels à l'occasion desquels elle a présenté ses dernières collections, palliant ainsi l'annulation des grands salons internationaux de l'*Eyewear* et les mesures d'interdiction de déplacement et lui permettant ainsi de continuer à interagir avec ses clients.

À l'avenir, l'ambition de Kering Eyewear est d'exploiter le plein potentiel de l'ensemble de ses marques, aussi bien dans le segment des lunettes de soleil que dans l'optique, et de renforcer sa présence sur les nouveaux canaux, en tirant parti de son expertise et de son positionnement unique.

Fort d'un modèle innovant et d'une stratégie créatrice de valeur, Kering Eyewear continuera à conforter son statut d'acteur incontournable du luxe et de l'*Eyewear* haut de gamme.

CHAPITRE 3

Le développement durable

1 - Le développement durable chez Kering	74	4 - Des chaînes d'approvisionnement respectueuses de l'humain et de la nature	155
1.1 Un engagement de longue date	74	4.1 Maîtriser nos impacts au-delà de nos propres opérations	155
1.2 Faits marquants et chiffres clés 2020	76	4.2 Relation avec les sous-traitants et les fournisseurs	157
1.3 Vision et modèle d'affaires du Groupe	77	4.3 Conditions de travail dans nos chaînes d'approvisionnement	163
1.4 Matérialité et enjeux prioritaires, risques extra-financiers et stratégie développement durable	77	4.4 Préserver le capital naturel	167
1.5 Distinctions et présence dans les indices ISR	88	5 - Le Groupe, ses parties prenantes et la société civile	195
2 - L'éthique, fondement de nos activités	89	5.1 Dialogue avec les parties prenantes	195
2.1 Notre conception de l'éthique	89	5.2 Impact territorial et préservation des savoir-faire	203
2.2 Mise en œuvre au sein du Groupe et au-delà	90	5.3 Façonner le Luxe de demain	205
2.3 Promotion et respect de l'éthique, en interne comme en externe	93	5.4 Actions de la Fondation Kering et programmes de mécénat	213
2.4 Impact des politiques et initiatives	94	6 - Table de concordance	221
2.5 Plan de vigilance	95	7 - Rapport de l'un des Commissaires aux comptes sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	225
2.6 La protection des droits humains	102		
3 - Le développement durable au cœur du Groupe et de ses Maisons	109		
3.1 Valoriser l'humain	109		
3.2 Impact environnemental des opérations	131		

Le présent chapitre – incluant les renvois vers d'autres parties du Document d'enregistrement universel – constitue la Déclaration de performance extra-financière (DPEF) du groupe Kering pour l'année 2020 et présente donc toutes les informations requises par les articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce relatives à la DPEF. Par ailleurs, le plan de vigilance du Groupe est intégré à la DPEF.

1 - LE DÉVELOPPEMENT DURABLE CHEZ KERING

1.1 Un engagement de longue date

Depuis plus de 20 ans, la démarche de développement durable de Kering s'est développée et renforcée au travers des étapes clés suivantes :

1996

Première Charte éthique du Groupe.

2001

Création de l'association SolidarCité qui mobilise les collaborateurs autour de projets d'éducation et d'insertion.

Première étude d'opinion des salariés.

2003

Création d'un Département développement durable au niveau du Groupe.

Mise en place d'une plateforme 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 de 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).

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.

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.

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 à horizon 2016.

Mise en place d'un Comité développement durable au niveau du Conseil d'administration.

2013

Kering intègre les *Dow Jones Sustainability Indices* (DJSI) Monde et Europe et se qualifie pour le *Climate Disclosure Leadership Index* (CDLI) France.

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

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*.

Kering devient *B Team supporter*.

2014

La démarche EP&L couvre désormais l'intégralité du Groupe.

Kering signe un partenariat stratégique de cinq ans avec le *Centre for Sustainable Fashion* (CSF) du *London College of Fashion* (LCF) pour promouvoir le design et l'innovation durables dans l'industrie de la mode et auprès de ses futurs acteurs.

Kering atteint la tête du classement DJSI dans le secteur *Textile, Apparel & Luxury Goods*.

2015

Kering publie pour la première fois les résultats de son Compte de résultat environnemental (*Environmental Profit and Loss account*, EP&L) et partage sa méthodologie.

Plus de 300 millions d'internautes potentiellement touchés par la campagne annuelle de la Fondation d'Entreprise Kering pour sensibiliser à la lutte contre les violences faites aux femmes.

2016

Publication du rapport final sur les objectifs de développement durable 2012-2016 de Kering.

Élaboration de la stratégie développement durable pour les dix prochaines années : Kering définit le Luxe durable de demain.

Kering, premier Groupe de Luxe dont les objectifs carbone sont validés par la *Science-Based Targets initiative*.

Mise en place d'une politique parentalité mondiale pour l'ensemble des salariés du Groupe.

2017

Publication de la stratégie développement durable de Kering à horizon 2025 qui repose sur trois piliers (environnement, social et innovation) et définit les objectifs à atteindre par toutes les Maisons du Groupe.

Kering élabore ses Standards en matière d'approvisionnement et de production pour une diffusion en 2018, en cohérence avec la politique open source du Groupe.

La Charte sur les relations de travail et de bien-être des mannequins promeut des standards élevés d'intégrité, de responsabilité et de respect vis-à-vis des personnes concernées.

2018

Kering rend publics ses Standards en matière d'approvisionnement et de production, fondés sur cinq piliers (impact social, impact environnemental, bien-être animal, traçabilité et substances chimiques).

Premier Rapport intégré du Groupe portant sur l'année 2017.

Lancement du premier MOOC (*Massive Open Online Course*) entièrement dédié au développement durable au sein de l'industrie de la mode et du luxe, en collaboration avec Le *London College of Fashion*.

2019

Kering et plus de 250 marques mondiales de mode forment une coalition et s'engagent autour du Fashion Pact dans la lutte contre le changement climatique, la restauration de la biodiversité et la protection des océans.

Kering publie ses Standards en matière de bien-être animal, premier ensemble de normes en la matière dans l'industrie du luxe et de la mode.

Le *Baby Leave* vient compléter la politique de parentalité du Groupe et offre 14 semaines de congés payés pour tout parent accueillant un enfant dans le monde.

2020

La crise sanitaire et économique sans précédent qu'a connue l'année 2020 a eu de multiples conséquences, chez Kering, comme partout ailleurs. C'est d'abord et avant tout la responsabilité employeur du Groupe qui s'est pleinement exercée toute l'année, par la mise en place de mesures et protocoles sanitaires stricts pour garantir et protéger la santé et la sécurité de nos collaborateurs, nos clients et nos fournisseurs, première de nos priorités partout dans le monde. C'est aussi le souci constant de la préservation de l'emploi et des niveaux de rémunération et le soutien et l'accompagnement apportés aux collaborateurs du Groupe, dans un contexte généralisé de télétravail et de transformation des modes d'interaction. Au-delà du périmètre du Groupe, la prise en compte de l'impact de la crise sur les fournisseurs de Kering et d'une manière plus large, sur les communautés locales et la société civile, s'est manifestée par de nombreuses actions de soutien, de dons ou de participation aux efforts collectifs, par exemple en matière de production de masques par les Maisons du Groupe.

La responsabilité sociale de Kering, c'est aussi, en période de crise, de ne pas ralentir dans ses ambitions et actions pour bâtir un Groupe toujours plus divers et inclusif qui diffuse une culture de l'égalité porteuse de réussite individuelle et collective : les plans d'actions ambitieux, et particulièrement les Comités Diversité et Inclusion mis en place au sein des Maisons du Groupe en témoignent, dans la droite ligne des engagements et collaborations multiples déjà mis en place depuis plusieurs années. La Fondation Kering a de son côté poursuivi sans relâche toute l'année son engagement dans la lutte contre les violences faites aux femmes et a publié une politique générale sur les violences conjugales, en coordination avec la Direction des Ressources humaines du Groupe, et qui s'inscrit dans la suite de son soutien à l'approbation de la Convention n° 190 de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) sur les violences et le harcèlement au travail.

Cette crise est aussi une confirmation que les ambitions du Groupe en matière de développement durable en général et de protection de l'environnement en particulier sont plus que jamais pertinentes : la transformation du Groupe déjà engagée en la matière s'en trouve confortée et accélérée. À l'heure où la Covid-19 nous rappelle brutalement le lien entre préservation de la nature, santé humaine et développement économique, Kering se dote, en sus de sa stratégie Climat, d'une stratégie Biodiversité, qui définit et structure toute l'approche du Groupe en matière de conservation et s'appuie sur un *Kering Regenerative Fund for Nature* (Fonds Régénératif pour la Nature) pour encadrer ses programmes d'actions et atteindre un impact net positif à horizon 2025. La signature de l'engagement *Science Based Targets for Nature*, les travaux conduits sur l'EP&L (*Environmental Profit & Loss account*) pour inclure dans cet instrument de pilotage environnemental phare du Groupe les phases d'usage et de fin de vie des produits, ou la publication des premiers résultats et engagements de la coalition du Fashion Pact, bâtie en 2019 sous l'égide de François-Henri Pinault, Président-Directeur général de Kering, sont autant de témoignages que l'année 2020 pour exceptionnelle qu'elle ait été, n'a pas ralenti les efforts et engagements du Groupe au service d'un futur plus durable et plus responsable ; elle les a, au contraire, rendus plus pressants et nécessaires que jamais.

1.2 Faits marquants et chiffres clés 2020

Les faits marquants de l'année 2020 en matière de développement durable sont tous détaillés et explicités dans la suite de la présente DPEF, dans chacune des sections concernées.

Kering élabore son premier rapport de progrès sur sa stratégie 2025, trois ans après sa publication, et détaille certains des programmes engagés sur le terrain autour des trois piliers de la stratégie : *Care*, *Collaborate* et *Create*. Un rapport écrit a également été mis à disposition sur le site kering.com.

Kering publie sa stratégie Biodiversité et met en place une approche de conservation pour atteindre un « impact net positif » à horizon 2025, à travers notamment le fonds « *Kering Regenerative Fund for Nature* » pour accompagner la transition vers l'agriculture régénératrice.

Kering signe l'engagement « *Science Based Targets for Nature* » (SBTN) et rejoint son programme éponyme dédié aux entreprises : aux côtés d'autres groupes et coalitions, le programme permettra de fournir au SBTN des informations scientifiques essentielles et constituera un forum ouvert pour échanger sur les meilleures pratiques et les retours d'expérience de chacun.

Kering partage les résultats 2019 de son EP&L qui montrent que le Groupe est en bonne voie pour atteindre son objectif de réduction de 40 % de l'EP&L à l'horizon 2025 (par rapport à 2015). Jusqu'à présent, le Groupe est parvenu à diminuer de 29 % son intensité EP&L en valeur monétaire (sur une base *pro forma*). Par ailleurs, l'EP&L 2020 couvrira l'ensemble du cycle de vie avec l'intégration des phases d'usage et fin de vie des produits.

Fondée en novembre 2019, la Chaire *Sustainability IFM* – Kering a célébré son premier anniversaire et à cette occasion, a annoncé la création d'une formation diplômante, spécialisée dans la mode durable. Elle permettra aux étudiants en master d'acquérir toutes les connaissances et compétences requises pour promouvoir le développement durable dans l'industrie de la mode et du luxe.

Pour la 8^e année consécutive, Kering est présent dans le *Dow Jones Sustainability World Index* (DJSI World) et le *Dow Jones Sustainability Europe Index* (DJSI Europe). Dans le classement « Global 100 » 2021 de Corporate Knights, Kering se positionne dans le Top 10 des entreprises les plus durables au monde et, pour la 4^e année consécutive, 1^{re} entreprise du secteur textile, habillement et accessoires.

Grâce à la structuration chez Kering, dès 2019, d'une équipe dédiée à la Diversité & l'Inclusion (D&I), une stratégie globale a été définie et un plan d'actions a été lancé afin de promouvoir ces thématiques majeures sur l'ensemble des périmètres, avec notamment la mise en place en 2020 de Comités D&I dédiés au sein de chacune des Maisons.

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

Du fait de la crise sanitaire mondiale liée à la Covid-19, les équipes ressources humaines de Kering et de ses Maisons partout dans le monde ont déployé de nombreuses actions de soutien et d'accompagnement de leurs collaborateurs, afin de garantir leur santé et sécurité tout en préservant les activités du Groupe.

Chiffres clés 2020

- 38 553 collaborateurs inscrits au 31 décembre 2020, dont 63,1 % de femmes ;
- 95,3 % des collaborateurs bénéficient d'un contrat à durée indéterminée (CDI) ;
- 55,4 % des managers du Groupe sont des femmes ;
- 6,7 % des CDI travaillent à temps partiel ;
- 36,9 ans d'âge moyen des CDI ;
- 5,8 ans d'ancienneté moyenne des CDI ;
- 503 travailleurs handicapés ;
- 541 565 heures de formation (hors formations sécurité), soit 37 278 collaborateurs formés ;
- 7 076 embauches en CDI ;
- 162 127 tonnes de CO₂ émises par le Groupe pour les consommations d'énergie (18,8 %) et le transport (81,2 %) ;

- 90,6 % d'électricité d'origine renouvelable ;
- Réduction de l'intensité des impacts environnementaux du Groupe : - 14 % par rapport à 2018 et - 29 % par rapport à 2015 (€EP&L/KECA) ; avec un EP&L 2019 qui s'élève à 524 millions d'euros d'impact ;
- 2 399 audits sociaux auprès des fournisseurs ;
- 1 402 collaborateurs, y compris le Comité exécutif, formés par des associations spécialisées depuis 2011 pour comprendre, écouter et orienter des femmes victimes de violences conjugales.

Afin de permettre la comparabilité des données et la lisibilité des évolutions, tous ces chiffres, donnés ici pour l'année 2020 uniquement, afin de rendre compte des « ordres de grandeur » sur chacun des sujets couverts, sont repris dans la suite du chapitre en comparaison avec les années précédentes.

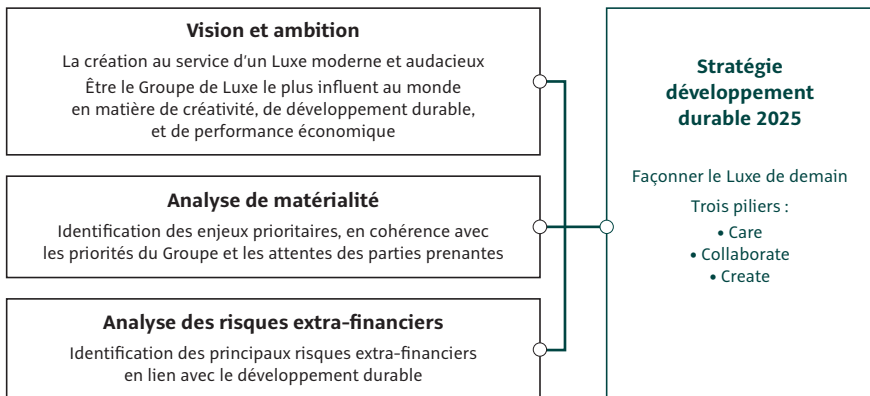
1.3 Vision et modèle d'affaires du Groupe

La vision de Kering – la création au service d'un Luxe moderne et audacieux –, son ambition, ainsi que le modèle de création de valeur et la stratégie du Groupe sont présentés au chapitre 1 du présent Document d'enregistrement universel.

1.4 Matérialité et enjeux prioritaires, risques extra-financiers et stratégie développement durable

Kering déploie une stratégie développement durable à horizon 2025 ambitieuse et fruit de trois composantes : la vision et l'ambition portées au plus haut niveau du Groupe, une analyse de matérialité et une analyse de

risques extra-financiers, permettant d'identifier avec précision les principaux enjeux et risques dans toute sa chaîne de valeur.



1.4.1 Analyse de matérialité : cibler les enjeux prioritaires

Au même titre que l'EP&L permet à Kering de se concentrer sur les activités ayant l'empreinte environnementale la plus conséquente, le principe de matérialité est au cœur de la démarche de développement durable de Kering. Depuis 2013, cette approche permet d'identifier les enjeux prioritaires pour Kering en lien avec sa vision et ses activités, en fonction de leurs impacts économiques, environnementaux et sociaux ainsi que les enjeux de gouvernance, et l'évaluation qui en est faite par les principales parties prenantes de l'entreprise.

Dans un contexte marqué par la pandémie de Covid-19, Kering a conduit en 2020 une consultation internationale de ses parties prenantes afin de mettre à jour son analyse de matérialité, publiée pour la première fois en 2014. En 2018, Kering avait mis en perspective sa matrice avec les Objectifs de développement durable des Nations unies (ODD).

1.4.1.1 Méthodologie de l'analyse de matérialité et modalités de consultation des parties prenantes

Afin de mieux appréhender les enjeux du Groupe et les attentes de ses parties prenantes, Kering a mené une analyse de matérialité en trois étapes, s'inspirant des différentes lignes directrices existantes en matière d'engagement des parties prenantes (GRI, AA 1000, ISO 26000). Un comité de pilotage représentant les principales Directions fonctionnelles du Groupe a été mobilisé tout au long du projet, mené avec le soutien d'une équipe de consultants indépendante.

1. Identification des enjeux

La cartographie des enjeux – RSE, stratégiques, économiques et opérationnels – a été actualisée sur la base d'une revue documentaire approfondie : référentiels internationaux (GRI, TCFD, SASB, IIRC, UN SDG, UN GC, etc.) évaluations des agences de notation, questions des investisseurs, presse et actualités du Groupe, grandes tendances, enquêtes et études internes. Une première

1.4.1.2 Représentation graphique et analyse des résultats

Les résultats de la matrice de matérialité confirment la cohérence entre les attentes des parties prenantes externes et les axes stratégiques de Kering définis dans le cadre de la Stratégie 2025 et de son modèle d'affaires, ainsi que les engagements pris en 2020. La série d'entretiens qualitatifs a permis d'enrichir l'analyse en approfondissant les signaux faibles et enjeux émergents et en apportant un éclairage sur l'impact perçu de la pandémie de Covid-19 sur les enjeux et grandes tendances à court-moyen et long termes.

Ainsi, la consultation des parties prenantes tend à indiquer que la pandémie constitue un accélérateur,

liste exhaustive d'enjeux a ensuite été rationalisée pour plus de lisibilité, aboutissant à 28 enjeux sur lesquels les parties prenantes ont été consultées.

2. Consultation des parties prenantes et évaluation des enjeux

Cette étape a combiné une étude quantitative menée au niveau international et des entretiens stratégiques, sollicitant près de 70 parties prenantes internes et externes de Kering, représentant les principales catégories de parties prenantes avec lesquelles le Groupe et ses Maisons interagissent (investisseurs ; fournisseurs et partenaires commerciaux ; distributeurs et clients ; société civile, communautés locales et ONG ; académiques ; autorités publiques et régulateurs ; pairs, associations professionnelles et acteurs de l'innovation). Les entretiens stratégiques ont principalement été conduits auprès de membres du top management de Kering et de ses Maisons.

Chaque enjeu a fait l'objet d'une double évaluation : d'une part, par les parties prenantes externes ; et, d'autre part, par les parties prenantes internes (management, directions fonctionnelles). Dans une perspective de matérialité dynamique, il a également été proposé d'évaluer l'évolution de ces enjeux au regard (i) de la pandémie de Covid-19 (ii) et à 10 ans.

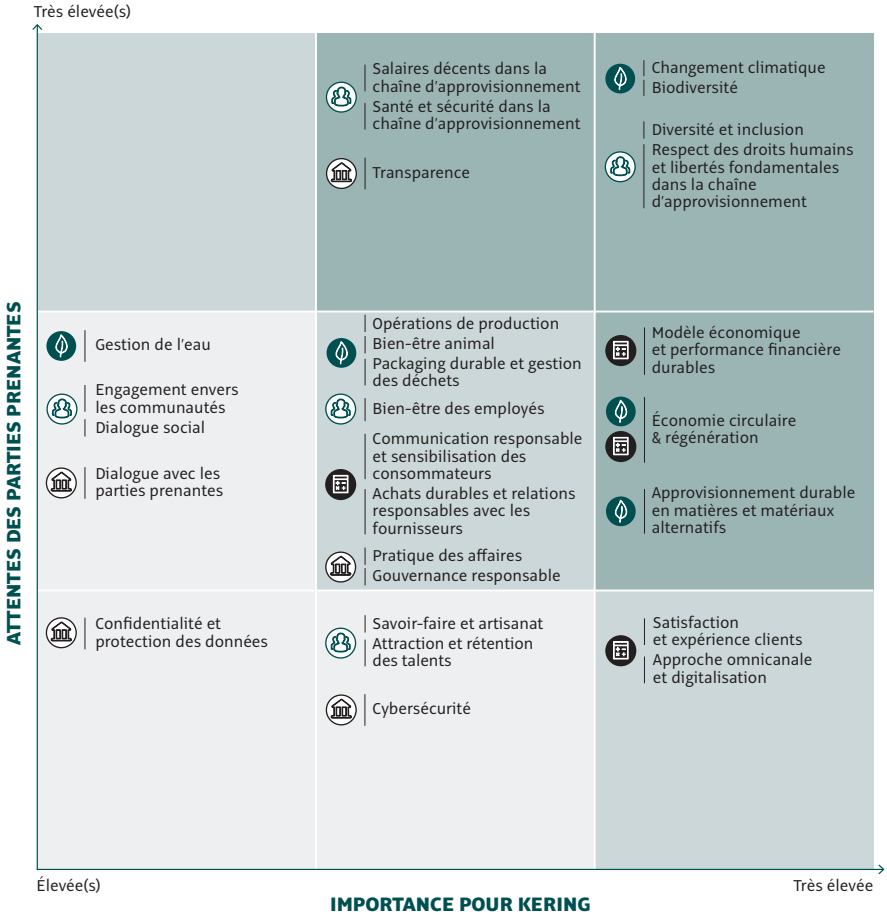
3. Hiérarchisation et consolidation des résultats

La dernière étape a été consacrée à la consolidation, à l'analyse et au partage des résultats. Il a été décidé d'équilibrer les enjeux et les réponses entre catégories de parties prenantes. Les entretiens stratégiques sont ensuite venus enrichir les résultats quantitatifs, et confirmer la prépondérance de certains enjeux – notamment leur importance pour Kering. La matrice de matérialité 2020 de Kering comprend ainsi 28 enjeux, à l'importance globalement élevée et répartis en quatre catégories : planète, *people* (enjeux sociaux et sociétaux), profit (affaires) et gouvernance. Suivant une hiérarchie à trois niveaux, leur répartition fournit des informations utiles pour mieux appréhender, gérer et prioriser nos actions à court et moyen terme (pour les trois prochaines années).

rendant encore plus visibles des enjeux dont l'importance s'est confirmée au cours des dernières années, en particulier la biodiversité et le changement climatique, et nous appelant à agir plus vite. Par ailleurs, le bien-être des employés ressort également, placé au cœur des engagements d'entreprise dans le cadre de la gestion de la pandémie et du développement de nouveaux modes de travail. À plus long terme, quatre enjeux ont été identifiés par les parties prenantes comme gagnant en importance : biodiversité, achats durables et relations responsables avec les fournisseurs, bien-être des employés et cybersécurité.

Les résultats sont également en lien étroit avec les tendances structurelles impactant le marché du luxe. Les générations Y et Z, en demande de produits innovants et ayant une sensibilité accrue aux problé

matiques sociales et environnementales, incitent le Groupe à accélérer encore sa transformation et à accroître sa transparence.



People
 Planète
 Gouvernance
 Profit

Enjeux essentiels
 Enjeux majeurs
 Enjeux cruciaux

1.4.2 Analyse des risques extra-financiers

Méthodologie

Kering réalise annuellement une analyse détaillée des risques auxquels le Groupe peut être confronté, y compris les risques extra-financiers qui peuvent remettre en cause la capacité de l'entreprise à maintenir sa performance globale. L'intégralité de cette démarche et de tout ce qui concerne les risques d'une manière générale est présentée au chapitre 6 du présent Document d'enregistrement universel.

Les risques ayant trait aux catégories de la Déclaration de performance extra-financière telles que définies par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce – environnement, social/sociétal, Droits de l'Homme, corruption et évasion fiscale – sont donc pleinement intégrés au processus global d'identification et de gestion des risques du Groupe et exposés à ce titre au

chapitre 6 du présent Document d'enregistrement universel. La Direction du développement durable est partie prenante du processus d'identification et de classification des risques qui relèvent de son périmètre.

Cette analyse de risques s'étend au-delà du périmètre des opérations de Kering et prend en compte l'ensemble de la chaîne de valeur, de l'approvisionnement en matières premières jusqu'à l'utilisation des produits des Maisons du Groupe, en pleine cohérence avec la matrice de matérialité et d'autres travaux analytiques menés par Kering, notamment l'EP&L.

Il en résulte l'identification de neuf principaux risques sur les catégories de la Déclaration de performance extra-financière, face auxquels l'ensemble des politiques et actions déployées au sein du Groupe, les résultats obtenus et les indicateurs de performance associés sont détaillés dans la suite de cette DPEF.

Risques	Politiques et projets mis en œuvre, résultats et indicateurs de performance
Standards de travail	Voir « Valoriser l'humain » Voir « Conditions de travail dans nos chaînes d'approvisionnement »
Gestion des talents	Voir « Valoriser l'humain » Voir « Impact territorial et préservation des savoir-faire »
Changement climatique, autres risques naturels ou d'origine humaine	Voir « Stratégie et management » et « Émissions carbone » Voir « EP&L »
Matières premières, qualité, raréfaction et biodiversité	Voir « Stratégie et management », « Utilisation des sols et protection de la biodiversité » et « Utilisation durable des matières premières »
Qualité et sécurité des produits/santé des consommateurs	Voir « Maîtrise des risques : contrôle de la qualité des produits et santé et sécurité des consommateurs »
Éthique et intégrité dans la conduite des affaires, protection de la réputation	Voir « L'éthique, fondement de nos activités » Voir « Bien-être animal » Voir « Dialogue avec les parties prenantes »
Droits humains et libertés fondamentales	Voir « L'éthique, fondement de nos activités », « Plan de vigilance », « La protection des droits humains chez Kering » Voir « Valoriser l'humain » Voir « Conditions de travail dans nos chaînes d'approvisionnement »
Risques de fraude et de corruption	Voir « L'éthique, fondement de nos activités »
Respect des lois fiscales nationales et normes internationales	Voir chapitre 6 du présent Document d'enregistrement universel

1.4.3 Stratégie et tableau de pilotage

Stratégie développement durable 2025 et objectifs

Après avoir mis en place un ensemble d'objectifs ambitieux qui ont guidé le Groupe en matière environnementale et sociale sur la période 2012-2016 et pour lesquels les résultats obtenus ont été rendus publics en 2016, Kering a défini et publié en janvier 2017 sa stratégie développement durable à horizon 2025. Elle s'articule autour de trois piliers :

<p>CARE for the planet (Préserver la planète)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser les ressources dans le respect des « limites planétaires » définies et via une approche scientifique, afin de réduire de 50 % les émissions de CO₂, des activités du groupe Kering dans les Scopes 1, 2 et 3 ⁽¹⁾ du <i>Greenhouse Gas Protocol</i> d'ici à 2025 ⁽²⁾. • Continuer à travailler sur l'ensemble des impacts environnementaux de la chaîne d'approvisionnement dans le but de réduire le Compte de résultat environnemental (EP&L) du Groupe d'au moins 40 %, cela inclut les émissions de CO₂ ⁽³⁾ restantes, mais également la consommation d'eau, la pollution de l'air et de l'eau, la production des déchets et l'utilisation des sols. • Créer un « index de développement durable des fournisseurs » et s'assurer que les exigences élevées définies par Kering, relatives aux matières premières et aux processus, sont mises en œuvre à 100 % par les fournisseurs d'ici à 2025 – élevant, par là même, les standards en matière de traçabilité de bien-être animal, d'utilisation des produits chimiques et de conditions de travail. • Promouvoir le « design durable » et diminuer l'impact environnemental d'un produit à chacune de ses étapes – de l'approvisionnement à la fabrication en passant par le transport et l'utilisation par les clients – et créer un outil en open source pour évaluer les produits en fonction des standards définis par Kering. • Créer un Materials Innovation Lab (MIL) dédié aux Montres et à la Joaillerie ⁽⁴⁾, en s'inspirant du succès du MIL déjà créé pour proposer des alternatives durables en matière de tissus et textile. • Compléter les efforts d'offsetting (compensation) des émissions de CO₂ par une approche d'insetting afin de garantir que les actions réalisées au sein de la chaîne d'approvisionnement contribuent à la conservation de la biodiversité et au développement des communautés locales.
<p>COLLABORATE with people (Engager les individus)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Préserver les savoir-faire artisanaux et soutenir les communautés qui les perpétuent. • Étendre l'attention portée à la chaîne d'approvisionnement et améliorer les moyens de subsistance des communautés dans les lieux d'approvisionnement en matières premières. • Élaborer un cadre d'évaluation de nos activités afin d'atteindre les Objectifs de développement durable de l'ONU (ODD). • Tirer profit de nos partenariats avec les plus grandes écoles et universités et continuer d' étoffer nos collaborations pour identifier des solutions plus durables. • Amplifier les politiques progressistes en matière d'emploi, notamment la politique de parentalité lancée le 1^{er} janvier 2017, une politique relative au bien-être au travail d'ici 2018 et une politique d'avantages sociaux pour les collaborateurs d'ici 2020. • Atteindre la parité hommes-femmes dans toutes les fonctions, métiers et niveaux hiérarchiques du Groupe. • Mettre en place des programmes de sponsorship et de mentoring et développer des parcours de carrière innovants pour tous. • Devenir l'employeur de préférence dans le secteur du luxe.
<p>CREATE new business models (Créer de nouveaux business models)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Investir dans des innovations de rupture capables de transformer les processus conventionnels du luxe et d'influencer le secteur. • Développer des solutions innovantes et durables pour s'approvisionner en matières premières, notamment par l'exploration des biotechnologies et la promotion d'une économie circulaire utilisant des textiles et matériaux recyclés pour créer de nouvelles pièces. • Développer une plateforme d'achat interne pour donner accès à des matières premières durables de haute qualité. • Stimuler et favoriser l'innovation, afin de transformer la vision en actions via une gouvernance interne forte • Créer un Young Leaders Advisory Group pour faire émerger des idées inspirantes.

(1) Émissions générées en amont par le transport et la distribution, le trafic aérien d'affaires et les émissions liées au carburant et aux énergies dans le Scope 3.

(2) Kering a mis à jour sa *Science Based Target (SBT)* en 2020 pour répondre au scénario 1,5 °C.

(3) Toutes les émissions du Scope 3 liées à des achats de biens et de services en remontant jusqu'aux matières premières (Tier 4).

(4) Créé en 2020 sous le nom de SIL (*Sustainable Innovation Lab*).

Tableau de bord de la stratégie développement durable de Kering à horizon 2025 – Avancement à fin 2020

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

La stratégie 2025 de Kering est mise en œuvre au sein de chaque Maison qui décline en plans d'actions concrets les objectifs du Groupe et rend compte régulièrement de son avancement au regard de chacun des trois piliers de la stratégie, en complément de réunions d'échanges mensuelles dédiées à la réflexion et au partage des meilleures pratiques et initiatives mises en œuvre par chaque entité.

Les objectifs et actions du Groupe s'inscrivent également dans le cadre des Objectifs de développement durable de l'Organisation des Nations unies (ODD ou SDGs, *Sustainable Development Goals*). De manière plus précise, si Kering peut contribuer directement ou indirectement à chacun des 17 ODD dans des proportions bien sûr très variables, on peut cependant distinguer 12 ODD pour lesquels l'action de Kering impose sa marque de manière plus forte qu'ailleurs.

Un premier rapport de progrès global a été publié par Kering début 2020, donnant un point précis de l'avancement du Groupe sur les axes stratégiques de chacun des trois piliers de la stratégie. Le tableau ci-dessous présente l'avancement à fin 2020.

En octobre 2020, un rapport, dédié quant à lui au suivi du Fashion Pact lancé en 2019, a été publié et présenté lors du *Copenhagen Fashion Summit* : il présente les premières avancées des membres de la coalition en termes de réduction des émissions de gaz à effet de serre, de transition vers des matières premières à moindre impact sur le climat et vers les énergies renouvelables, les engagements pris en faveur de la biodiversité et de la prévention de la déforestation, ainsi que le niveau d'avancement des membres dans la réduction du recours au plastique. Il comprend notamment les sept objectifs concrets définis sur le climat, la biodiversité et la protection des océans et le tableau de bord d'indicateurs de performance autour de ces trois piliers. On notera que l'année 2020 a par ailleurs permis de préciser et mettre en place les modalités de gouvernance et de fonctionnement de la coalition, avec en particulier un comité de pilotage réunissant les CEO des marques membres et un comité opérationnel réunissant leurs directeurs du développement durable. Ces organes de gouvernance se sont réunis quatre fois en 2020.

Clé de lecture de la performance


























Résultats au-delà de la performance attendue à date



Résultats en ligne avec la performance attendue à date



Résultats en-deçà de la performance attendue à date

Care for the planet (Préserver la planète)	Objectifs de développement durable (ODD)	Résultats 2020	Performance ⁽¹⁾	Réalisations majeures depuis 2015
- 50 % émissions CO ₂ et limites planétaires	 13 – MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES  14 – VIE AQUATIQUE  17 – RENFORCER LES MOYENS POUR L'OBTENTION DES OBJECTIFS	Notre intensité carbone atteint 17,05 tCO ₂ /M€ de marge brute 90,6 % de notre électricité est verte , contribuant à la baisse de 74,7 % des émissions de CO ₂ associées aux consommations énergétiques depuis 2015		- 58,1 % d'intensité carbone, + 65 pts d'électricité verte - 145 kWh/m ² (- 35 %) en boutiques depuis 2015 Trajectoire SBT1.5 °C approuvée Définition de la Stratégie Biodiversité Définition de la Stratégie Climat Lancement en 2019 du Fashion Pact : 63 entreprises mondiales leaders de la mode et du textile, soit 250+ marques, s'engagent sur le climat, la biodiversité et les océans et publient en octobre 2020 un premier rapport de progrès
- 40 % EP&L	 6 – EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT  12 – CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES  13 – MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES  15 – VIE TERRESTRE	Notre intensité EP&L ⁽²⁾ atteint 33 €EP&L/k€ de chiffre d'affaires		- 29 % depuis 2015 Extension du périmètre de l'EP&L à la phase « Usage et fin de vie » de nos produits, à la suite de la publication en 2020 d'une étude globale sur l'impact de cette phase Partage des résultats et des jeux de données sur un site dédié en open source depuis 2018
Mise en œuvre des Kering standards	 6 – EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT  12 – CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES  13 – MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES  15 – VIE TERRESTRE  16 – PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES	74 % de nos matières premières clés sont alignées avec nos <i>Kering Standards</i>		+ 7 pts d'alignement avec les <i>Kering Standards</i> depuis 2017 Publication des <i>Kering Standards</i> de bien-être animal en 2019 Lancement d'un nouveau portail fournisseurs, avec formation dédiée conduite auprès de 200+ fournisseurs en 2020
Design durable et traçabilité	 12 – CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES  15 – VIE TERRESTRE	La traçabilité est atteinte pour 91 % de nos matières premières clés ⁽³⁾		+ 5 pts en traçabilité depuis 2017 6 400+ employés formés via l'e-learning sur les <i>Kering Standards</i> Publication des <i>Kering Standards</i> sur produits non destinés à la vente (emballages et outils visuels) Vérification des lignes directrices « <i>Green Fashion Shows</i> »
Materials Innovation Lab	 12 – CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES	3 800+ matériaux durables dans notre <i>Materials Innovation Lab</i> Plus de 800 remplacements de matières premières conventionnelles par des alternatives durables		Création du <i>Sustainable Innovation Lab</i> (SIL) dédié aux Montres et à la joaillerie en 2020 120+ projets implémentés dans nos produits depuis 2015 grâce au MIL et 11 projets collaboratifs lancés via le SIL Plus de 360 fournisseurs référencés dans la base de données du MIL, dont 40 nouveaux en 2020
Compensation carbone	 13 – MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES  15 – VIE TERRESTRE	64 % des émissions de CO₂ compensées en 2020 au titre de 2019 Neutralité carbone de Gucci en 2020		Neutralité carbone du Groupe en 2019 au titre de 2018 – 2,4 millions tCO ₂ compensées Lancement début 2021 du <i>Kering Regenerative Fund for Nature</i> Lancement en 2019 par Marco Bizzarri, CEO de Gucci, du <i>CEO Carbon Neutral Challenge</i> Partenariat avec les labels bas carbone sur l'agriculture régénératrice

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

(2) Données 2019.

(3) Basé sur nos *Kering Standards*.

<i>Collaborate with people</i> (Engager les individus)	Objectifs de développement durable (ODD)	Résultats 2020	Performance ⁽¹⁾	Réalisations majeures depuis 2015
Préserver les savoir-faire	4 – ÉDUCATION DE QUALITÉ 8 – TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	Près de 400 experts formés via une quinzaine de programmes d'artisanat d'excellence en haute couture et Horlogerie & Joaillerie actifs en 2020	→	École de l'Amour Gucci, institut Saint Laurent Couture, <i>Pomellato Virtuosi</i> avec la <i>Scuola Galdus</i> ...
Communautés locales	1 – PAS DE PAUVRETÉ 8 – TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	Plus de 10 programmes internationaux actifs sur nos matières premières clés	→	Reforestation des sites des mines d'or en Guyane française, <i>The Golden Line</i> au Ghana, <i>South Gobi cashmere</i> ...
Évaluation et ODD	8 – TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE 17 – RENFORCER LES MOYENS POUR L'OBTENTION DES OBJECTIFS	2 399 audits fournisseurs réalisés, représentant 41 % de nos fournisseurs	→	88 % des fournisseurs audités sur la période 2015-2020 Mise à jour de l'analyse de matérialité et consultation internationale des parties prenantes en 2020 <i>Mapping</i> des ODD au regard des axes de notre stratégie 2025 et de notre chaîne de valeur : 12 ODD principaux identifiés pour le Groupe
Partenariats écoles et universités	4 – ÉDUCATION DE QUALITÉ 17 – RENFORCER LES MOYENS POUR L'OBTENTION DES OBJECTIFS	Lancement d'une formation diplômante dans le cadre de la Chaire <i>Sustainability IFM – Kering</i>	↗	Partenariats clés depuis 2015 avec des universités leaders : IFM, Parsons, Tsinghua, LCF, HEC Près de 70 000 participants dans 191 pays depuis le lancement du MOOC « <i>Sustainability and Luxury Fashion</i> » en 2018
Politiques progressistes	3 – BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE 5 – ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES	14 semaines de congés payés pour tout parent, homme ou femme, accueillant un enfant, dans tous les pays du groupe Kering Adoption dans tous les pays d'opération du Groupe de mesures d'atténuation de l'impact de la pandémie de Covid-19 pour protéger tous les collaborateurs	↗	<i>Baby Leave</i> qui permet d'étendre à tous les parents les 14 semaines de congés payés appliqué depuis le 1 ^{er} janvier 2020 Politique globale de santé et sécurité lancée en 2019 Préparation du lancement en 2021 d'une politique mondiale sur les violences conjugales
Parité, diversité et inclusion	5 – ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES	63,1 % d'employées, 55,4 % de femmes managers, 58 % de femmes au Conseil d'administration 95,1 % des salariés du Groupe dans le monde ont suivi la formation annuelle Éthique & Compliance	↗	Part des femmes au Conseil d'administration passée de 28 % à 58 % en dix ans Mise en place en 2020 de comités D&I au sein des Maisons, chacun parrainé par un membre de l'équipe de direction
Parcours de carrière	4 – ÉDUCATION DE QUALITÉ	96,7 % des employés ont bénéficié de formation : 541 565 heures de formation dispensées à 37 278 employés, soit en moyenne 14,5 h/employé.	↗	Refonte en 2020 via une plateforme digitale unique <i>Kering Learning</i> Nombreuses innovations RH en 2020 : <i>Kering Influence Online</i> , <i>Kering Vision</i> , déploiement des « conversations carrière » ; création d'une « <i>Talent and Learning Community</i> »
Employeur de préférence	4 – ÉDUCATION DE QUALITÉ 5 – ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES 8 – TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	Gucci nommé meilleur employeur pour les femmes dans le luxe en Italie (La Repubblica Affari & ITQF) 100 % au <i>Corporate Equality Index</i> pour Kering Americas (<i>Human Rights Campaign</i>) Kering 9 ^{ème} sur 100 du classement monde Equileap 2021 (égalité femme/homme) et inclus dans le Bloomberg GEI 2021 pour la 4 ^e année consécutive	↗	Taux de participation de 82 % à l'enquête d'opinion interne globale, avec un taux d'engagement de 83 % en 2019 ; nouvelle enquête globale en 2021, avec un focus sur la diversité et l'inclusion Utilisation des réseaux sociaux d'entreprise comme canal privilégié de communication entre les équipes Kering et leurs dirigeants durant la pandémie de Covid-19, permettant de maintenir le lien social et partager de façon régulière Depuis 2019, publication régulière sur la plateforme digitale Groupe des postes ouverts en mobilité interne

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

Create new business models (Créer de nouveaux business models)	Objectifs de développement durable (ODD)	Résultats 2020	Performance ⁽¹⁾	Réalisations majeures depuis 2015
Innovations de rupture	∞ 12 – CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES	29 % du cuir acheté est <i>metal free</i> The <i>Impact Space</i> , ateliers internes sur l'innovation (e-commerce, éco-conception pour une meilleure recyclabilité, traçabilité, biomatériaux)	→	Dialogue engagé avec 61 % des startups à fort potentiel sélectionnées parmi les 2 000+ identifiées via l'accélérateur <i>Fashion for Good</i> Nombre croissant de produits et collections responsables, à l'image de la capsule <i>Off the Grid</i> de Gucci ou de la collection <i>Pre Summer 2021</i> de Balenciaga
Économie circulaire	∞ 12 – CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES	<i>Kering Materials Circularity Index</i> : 40 % de nos matières premières avec un potentiel de circularité sont sourcées circulairement	→	Kering soutient les initiatives « <i>Make Fashion Circular</i> » et « <i>Circular Fibres Initiative</i> » de la Fondation Ellen McArthur ainsi que sa « <i>Vision pour le secteur de la mode</i> » publiée en octobre 2020
Plateformes d'achats et de coordination	∞ 12 – CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES	100 % de l'or des Maisons Montres & Joaillerie acheté via la <i>Kering Ethical Gold Platform</i>	→	Plateformes et coordinations internes dédiées à l'achat d'or, de coton, de cachemire, de soie... Réduction de l'impact EP&L de plus de 2,5 M€EP&L par l'achat de laine, soie et cachemire certifiés ou régénératifs via les plateformes de coordination internes
Transformer via une gouvernance forte	∞ 12 – CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES	+ 100 experts du business et du développement durable réunis lors de la conférence annuelle « <i>Regeneration</i> » 2020 du réseau développement durable du Groupe	↗	Direction Innovation Groupe dédiée, pilotée par un membre du Comex depuis 2016, et mise en place d'un Comité Innovation en 2018 Ateliers internes sur l'innovation (e-commerce, éco-conception pour une meilleure recyclabilité, traçabilité, biomatériaux) Kering co-fondateur de l'accélérateur sectoriel <i>Fashion for Good</i>
Young leaders advisory group	🌱 17 – RENFORCER LES MOYENS POUR L'OBTENTION DES OBJECTIFS	En cours de constitution	↘	Pilote au sein d'une Maison

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

1.4.4 Gouvernance et organisation

La Direction du développement durable de Kering définit la stratégie et les politiques du Groupe en matière de développement durable et accompagne les Maisons du Groupe en fonctionnant comme une plateforme de ressources dans une logique de *sparring partner*, afin de définir et compléter les actions menées individuellement par chaque marque. Plus de 20 spécialistes, rattachés à la directrice développement durable et des relations institutionnelles internationales du Groupe, elle-même membre du Comité exécutif, accompagnent ainsi les Maisons dans la mise en œuvre de la stratégie de développement durable en recherchant systématiquement les synergies possibles dans une optique d'amélioration continue. Pour compléter ce dispositif, chaque Maison est dotée à minima d'un responsable développement durable, voire, pour les plus importantes d'entre elles, d'équipes dédiées. Ce sont ainsi plus de 60 personnes dédiées au développement durable qui travaillent au sein du Groupe.

Le Groupe a développé un réseau interne dédié aux questions de développement durable, intitulé *Sustainability Network Meeting* (SNM). Ce réseau se rencontre de manière digitale toutes les six semaines, afin de présenter les évolutions du Groupe dans le domaine, de partager des bonnes pratiques en interne et pour engager une réflexion sur de nouvelles thématiques, parfois avec l'intervention de professionnels et experts externes. Les réunions SNM de l'année 2020 ont mis notamment l'accent sur la biodiversité, l'e-commerce, les *green fashion shows*, les droits humains et l'innovation.

Ce réseau se réunit également tous les ans en présentiel, dans le cadre d'une conférence de deux jours (la *Sustainability Network Conference*, SNC) qui permet d'élargir l'audience des participants bien au-delà des seules équipes dédiées au développement durable. Du fait du contexte sanitaire, cette conférence s'est tenue de manière virtuelle en 2020 et a permis de rassembler plus de 100 participants de tous les secteurs d'activités des Maisons ; elle a bénéficié des interventions d'Emma Watson, Administratrice de Kering, d'Inna Modja, chanteuse, mannequin et actrice malienne, Ambassadrice de bonne volonté pour la Convention des Nations unies pour la lutte contre la

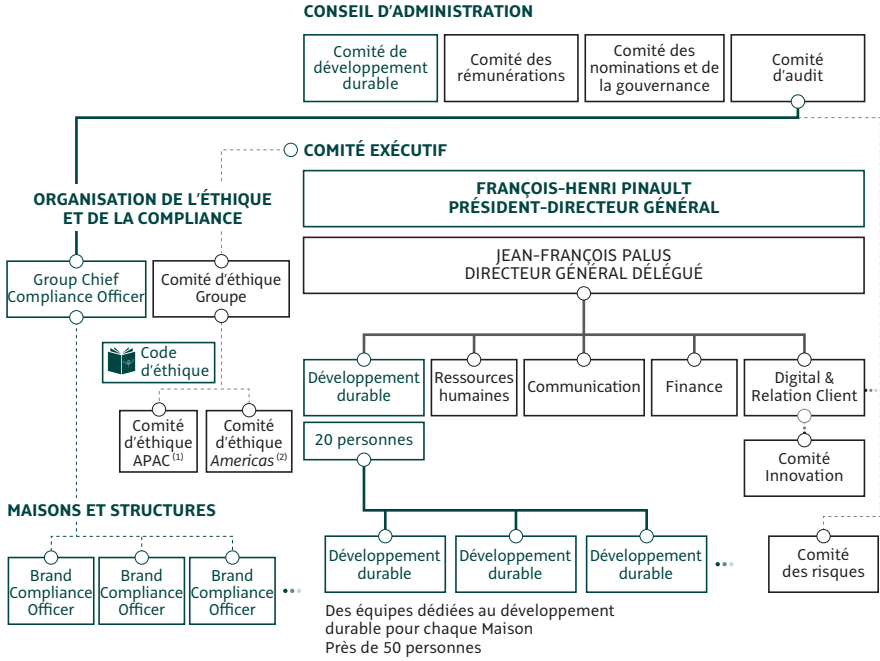
désertification, ainsi que du Dr. Sanjayan, Directeur général de l'ONG *Conservation International*. Les travaux et échanges de la SNC 2020 ont majoritairement porté sur le concept de « régénération » appliqué au secteur de l'agriculture, en lien avec la nouvelle stratégie biodiversité du Groupe, et sur les droits humains.

En termes de gouvernance, un Comité de développement durable est établi depuis 2012 au niveau du Conseil d'administration. Il est composé aujourd'hui de six Administrateurs (Madame Emma Watson, Présidente du Comité, Madame Sophie L'Hélias, Madame Daniela Riccardi, Monsieur Jean-Pierre Denis, Monsieur François-Henri Pinault et Monsieur Jean-François Palus) et accompagne et guide la stratégie de développement durable du Groupe.

À noter que depuis février 2019, Madame Sophie L'Hélias a été désignée par le Conseil d'administration Administratrice référente indépendante, avec un rôle, notamment en coordination avec le Président, de porte-parole du Conseil auprès des investisseurs sur les questions ESG (Environnement, Social, Gouvernance).

Le Comité de développement durable s'est réuni le 12 novembre 2020. Lors de cette réunion annuelle, le Comité a passé en revue les objectifs 2025 et discuté des politiques et résultats du Groupe en matière de climat, biodiversité, bien-être animal et droits humains. Les membres ont également échangé sur les actions nécessaires pour renforcer les mécanismes de prise en compte du développement durable tout au long de la chaîne de valeur, auprès des fournisseurs du Groupe notamment, et pour répondre aux demandes des investisseurs liés aux critères ESG. Des exemples concrets de mise en œuvre des stratégies et politiques de développement durable par les marques ont également été présentés, notamment la collection *Off The Grid* de Gucci et la pré-collection *Summer 2021* de Balenciaga. L'avancée des engagements des membres du Fashion Pact a également été passée en revue.

Enfin, pour la seconde année consécutive et en réponse à l'intérêt croissant du secteur financier pour les questions extra-financières, Kering a à nouveau organisé en 2020 auprès de ses investisseurs clés un *roadshow* ESG pour présenter la démarche du Groupe. Ce *roadshow*, qui s'est tenu de manière virtuelle compte-tenu de la situation sanitaire, a été réalisé avec le concours et la présence de Madame Sophie L'Hélias, Administratrice référente indépendante.



(1) APAC : Asie-Pacifique.
(2) Americas : Amériques.

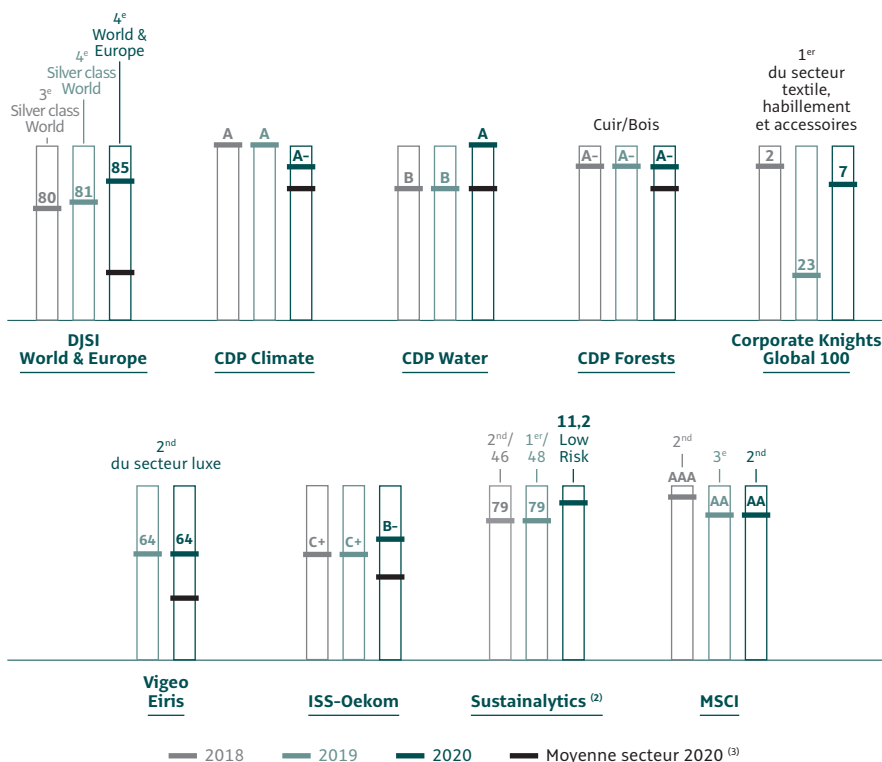
1.5 Distinctions et présence dans les indices ISR ⁽¹⁾

Dans le prolongement de son engagement de transparence, Kering participe chaque année à plus de trente sollicitations, questionnaires et requêtes d'agences de notation, ONG et organismes d'évaluation extra-financière sur sa performance ESG ou sur des thématiques spécifiques (*Good on You*, *CHRB*, *CFMB*, *WDI*, etc.). En 2020, Kering a été de nouveau reconnu comme leader de son secteur par les principaux acteurs de la notation extra-financière.

Principaux indices extra-financiers : *DJSI World* et *DJSI Europe* (*Dow Jones Sustainability Index*), *Euronext Vigeo Eurozone 120*, *Ethibel Sustainability Index Excellence*, *MSCI Global Sustainability Indexes*, *Oekom Prime Index*, *FTSE4Good*.

En 2020, Kering a également été distingué pour sa performance dans les classements suivants : *The 100 Most Sustainably Managed Companies in the World – Wall Street Journal* (2^e entreprise la plus innovante), *Indice d'Engagement Sociétal – BrightHouse* et *BCG GAMMA* (1^{er}/40).

La performance de Kering en matière de diversité et inclusion continue d'être reconnue par les principaux indices de référence : *Equileap*, *Refinitiv Diversity & Inclusion Index* et *Bloomberg Gender-Equality Index*.



(1) Investissement Socialement Responsable.

(2) Changement de méthodologie de *Sustainalytics* en 2020.

(3) Ne sont indiquées les moyennes sectorielles 2020 que lorsqu'elles sont disponibles.

2 - L'ÉTHIQUE, FONDEMENT DE NOS ACTIVITÉS

2.1 Notre conception de l'éthique

Cadre général, principes fondateurs et engagements clés

Kering et ses Maisons sont porteurs de valeurs fortes qui s'expriment dans leurs produits et qui structurent les relations de confiance créées avec les clients, les collaborateurs et les autres parties prenantes du Groupe. Pour assurer que ces valeurs irriguent les actions de l'entreprise et créer continuellement les conditions de la confiance et de la réussite durable du Groupe, Kering s'engage à adopter un comportement éthique dans toutes ses activités et ses relations d'affaires. En effet, Kering est pleinement conscient qu'il lui appartient d'adopter une responsabilité éthique étendue et d'agir tant en interne au sein du Groupe et des Maisons qu'avec les fournisseurs et les autres partenaires commerciaux, afin de promouvoir un haut niveau d'éthique en toutes circonstances et d'agir fermement pour détecter et traiter les situations à risque en matière d'éthique et de droits humains.

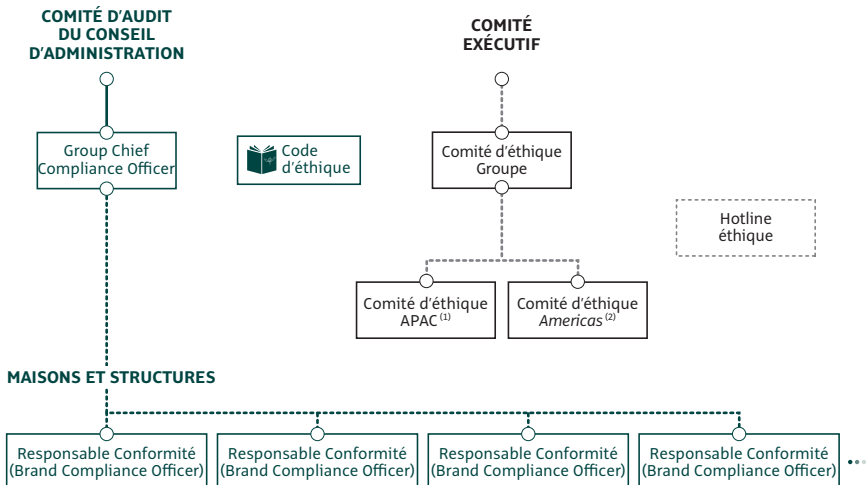
Cet engagement clair est porté au plus haut niveau de l'entreprise par la Direction Générale et par le Comité de

développement durable du Conseil d'administration. Pour faire vivre cet engagement dans le Groupe et les Maisons, Kering s'appuie sur son Code d'éthique, socle de référence des principes d'action internes et externes du Groupe. Il repose également sur un Programme de Conformité qui s'appuie sur une organisation dédiée chargée de le développer et de superviser sa mise en œuvre, sous la responsabilité du Group Chief Compliance Officer rattaché directement au Comité d'audit du Groupe.

Ce dispositif, pleinement intégré au contrôle interne de Kering, permet de transmettre dans le Groupe et les Maisons une forte culture de l'intégrité, assurant que tous les collaborateurs agissent dans un cadre clair et trouvent les ressources et l'appui nécessaires pour répondre à leurs questionnements éthiques. Il permet aussi à tout collaborateur de signaler en toute confidentialité les manquements et en assure un traitement prompt et équitable. Ce dispositif assure la conformité du Groupe aux exigences réglementaires applicables, notamment la loi n° 2016-1691 dite « Sapin II » et la loi n° 2017-399 sur le Devoir de vigilance.

Organisation de l'éthique et de la conformité au sein du Groupe

Le Comité exécutif de Kering, sous l'impulsion de François-Henri Pinault, Président-Directeur général, est le garant et supervise l'organisation éthique du Groupe.



(1) APAC : Asie-Pacifique.

(2) Americas : Amériques.

D'un seul Comité (CERSE : Comité pour l'éthique et la responsabilité sociale et environnementale, mis en place en 2005), l'éthique s'appuie depuis fin 2013 sur trois Comités d'éthique. Un Comité Groupe et deux Comités régionaux (Asie-Pacifique et Amériques), participent 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, dans un cadre de référence commun à tout le Groupe. Chacun de ces trois Comités est composé de représentants de Kering et de représentants des Maisons du Groupe, dans un souci de diversité des profils (nationalité, genre, fonction occupée). En 2020, 61 % des membres des trois comités étaient des femmes. Les missions de ces Comités s'articulent autour de trois axes d'action principaux :

- s'assurer que le Code d'éthique est à jour, qu'il est diffusé et connu des salariés du Groupe ;
- être force de proposition pour la mise à jour du Code et pour l'implémentation de bonnes pratiques comportementales ;
- traiter les alertes adressées par les collaborateurs du Groupe et, depuis le 1^{er} janvier 2018, par les collaborateurs externes et occasionnels travaillant chez les partenaires extérieurs et prestataires du Groupe et/ou de ses Maisons avec lesquels existe une relation contractuelle, secondés en cela par une hotline éthique externe, moyen de recours alternatif. Voir la description détaillée du dispositif d'alerte éthique de Kering dans le paragraphe « Mécanisme d'alerte et de recueil des manquements à l'éthique ».

Tout collaborateur peut également s'adresser au Comité d'éthique de son choix pour adresser une simple demande de clarification ou une question portant sur l'interprétation du Code, un doute qu'il aurait sur la conduite à tenir dans un cas de figure précis.

La structure organisationnelle Conformité, mise en place en 2015, est structurée autour d'un Group Chief Compliance Officer chargé de la mise en œuvre du Programme de Conformité du Groupe tel qu'approuvé par le Conseil d'administration. Nommé à cette fonction en octobre 2015 par le Président-Directeur général du Groupe, le Group Chief Compliance Officer reporte au Comité d'audit, ce qui contribue à l'indépendance devant être attachée à une telle fonction. Il est par ailleurs prévu que le Group Chief Compliance Officer dispose d'un accès direct au Président-Directeur général. Le Group Chief Compliance Officer n'occupe pas d'autre poste et peut donc consacrer l'entièreté de son temps à cette fonction.

Pour assurer le suivi quotidien et l'efficacité du Programme de Conformité, le Group Chief Compliance Officer s'appuie sur (i) une équipe de cinq juristes conformité basés à Paris, Hong Kong, Shanghai et Tokyo (ii) un réseau de Brand Compliance Officers désignés par les Présidents-Directeurs généraux des Maisons, et (iii) un réseau de Regional et Local Compliance Officers. Des chargés de conformité appuient l'action des Brand et Local Compliance Officers dans certaines Maisons.

Dans l'ensemble, les postes qu'occupent les *Compliance Officers* en parallèle de cette fonction sont suffisamment haut placés dans la hiérarchie pour assurer leur autorité et garantir l'indépendance nécessaire à la conduite de leur action.

2.2 Mise en œuvre au sein du Groupe et au-delà

Le Code d'éthique de Kering

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 responsable. Le Code d'éthique de Kering a été institué en 2005 ; après deux mises à jour importantes en 2009 et 2013, il a fait l'objet d'une nouvelle évolution en 2018 pour une diffusion à tous les collaborateurs dans le monde en juin 2019. La nouvelle version du Code rediffusée en 2019 est désormais disponible en 14 langues (vs. 9 langues jusqu'en 2018), afin de faciliter le plus possible l'appropriation des valeurs et règles éthiques par tous. Cette nouvelle mise à jour a essentiellement porté sur l'approfondissement des engagements vis-à-vis des collaborateurs et des comportements attendus de tous, mais aussi l'évolution des textes pour refléter les dispositifs et politiques mis en place au sein du

Groupe depuis l'entrée en vigueur de nouvelles lois et réglementations, la loi Sapin II par exemple. Elle a également été l'occasion d'enrichir la Charte Fournisseurs comprise au sein du Code d'éthique, sur les droits humains en particulier. Enfin, le Code d'éthique porte désormais l'engagement des membres du Comité exécutif du Groupe à la suite de celui du Président-Directeur général et a, pour la première fois, fait l'objet d'une présentation et revue par le Conseil d'administration de Kering.

Ce Code d'éthique énonce clairement les principes éthiques qui doivent être appliqués partout et par tous, les valeurs du Groupe, ainsi que ce en quoi il croit et ce qu'il ne permet pas.

Il vise à respecter les 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), et témoigne du renforcement constant des engagements du Groupe et des dispositifs mis en place pour en assurer le respect. Il constitue le cadre en dehors duquel aucun développement pérenne ne saurait être envisagé et donne à chacun un référentiel unique et homogène au sein du Groupe, quels que soient le niveau de responsabilité, la fonction occupée ou la localisation géographique.

Il est disponible sur l'intranet du Groupe, mais aussi pour tout lecteur externe, sur le site web de Kering.

Dispositif pour détecter et prévenir les risques de corruption

Le Code d'éthique de Kering souligne que les collaborateurs de l'entreprise se doivent d'agir avec intégrité, loyauté et sens de la responsabilité. Le Code expose clairement l'engagement du Groupe à pratiquer une « tolérance zéro » en matière de corruption et encourage le signalement des cas de corruption. Il énonce par ailleurs précisément l'obligation d'éviter les conflits d'intérêts et, le cas échéant, de les identifier et les résoudre promptement.

Afin de mettre en œuvre ces engagements de manière résolue et d'assurer une pleine conformité aux dispositions de la loi dite « Sapin II », une cartographie des risques de corruption a été réalisée en 2017, sous la supervision du Group Chief Compliance Officer. Le résultat de cette cartographie des risques et les plans d'actions ont été présentés par le Group Chief Compliance Officer au Comité d'audit du Conseil d'administration au cours de la session du 7 juin 2017.

En 2019, une nouvelle évaluation approfondie des risques de corruption a été menée sur les activités de Kering et sur chacune des activités des Maisons dans le monde. Ce projet a été mené pendant neuf mois par un cabinet d'avocats indépendant en collaboration avec le Group Chief Compliance Officer et ses équipes, et a impliqué la participation de plus de 242 employés du Groupe à travers les régions du monde, les fonctions et les niveaux hiérarchiques. Afin de garantir l'exhaustivité de l'évaluation des risques, chaque situation potentielle de corruption pertinente pour le Groupe a été identifiée et évaluée après analyse des contrôles existants. Les risques de corruption associés à ces situations potentielles de corruption ont ensuite été notés et hiérarchisés dans une cartographie préliminaire des risques.

Une mise à jour de la cartographie des risques sera finalisée au cours de l'année 2021 afin de refléter le renforcement des contrôles effectué en 2020 et les résultats d'une revue de conformité réalisée au Moyen-Orient.

Pilotage

Pour compléter le contenu du Code d'éthique, éclairer les collaborateurs dans leurs pratiques quotidiennes, et assurer ainsi la bonne maîtrise des risques de corruption, Kering a mis en place en 2016 une Politique anti-corruption. Cette politique, qui a été mise à jour en octobre 2019 dans le cadre du plan d'actions défini en application de la cartographie des risques réalisée cette même année, identifie les comportements prohibés et donne aux collaborateurs des lignes directrices pour leur permettre d'identifier les situations de corruption et de les signaler à leur hiérarchie. Le Group Chief Compliance Officer, reportant au Comité d'audit et donc indépendant des Maisons et des fonctions transverses, est en charge de la mise en œuvre de cette Politique anti-corruption dans le cadre du programme global de conformité du Groupe. Le déploiement de cette politique fait l'objet d'un suivi attentif du Comité d'audit et de la Direction Générale.

À cette politique sont rattachées des procédures spécifiques couvrant les domaines suivants :

- **Procédure cadeaux, prestations d'accueil et divertissements**

La procédure « Cadeaux, prestations d'accueil et divertissements » régit l'offre et la réception de cadeaux et d'invitations à des événements au sein du Groupe.

Cette procédure prévoit notamment que l'autorisation préalable et écrite du *Compliance Officer* compétent doit être obtenue lorsque le cadeau ou l'invitation implique un fonctionnaire, ou que le cadeau ou l'invitation est d'une valeur significative.

La procédure cadeaux, prestations d'accueil et divertissements a fait l'objet d'une mise à jour en octobre 2019.

- **Procédure de vérification préalable des tiers**

Cette procédure, mise en place en octobre 2015 et mise à jour en octobre 2019, décrit les principes et règles applicables aux vérifications préalables devant être réalisées sur les tiers avec lesquels le Groupe envisage de nouer une relation commerciale (distributeurs, fournisseurs directs et indirects, etc.). Le degré de vérification requis dépend du profil de risque objectif du tiers concerné et des risques spécifiques éventuellement identifiés au cours de l'évaluation de ce tiers. Dans certains cas déterminés, des questionnaires de conformité sont envoyés aux tiers concernés afin d'obtenir davantage d'informations et d'approfondir les diligences sur la base de ces informations.

Afin d'assister les *Compliance Officers* et les autres employés du Groupe pouvant être amenés à évaluer des tiers en application de cette procédure, Kering travaille avec un prestataire spécialisé dans l'évaluation des tiers.

• Procédure de vérification préalable en matière de lutte contre la corruption lors des fusions et acquisitions

La procédure de vérification préalable en matière de lutte contre la corruption lors des fusions et acquisitions, mise en place en octobre 2016, impose notamment une évaluation préalable des tiers concernés par la transaction (essentiellement la cible). Tout comme la Procédure de vérification préalable des tiers, elle prévoit plusieurs niveaux de vérifications en fonction des risques de conformité éventuellement identifiés.

• Procédure dons et mécénats

Le Groupe a mis en place une procédure dédiée aux donations et aux mécénats en vertu de laquelle tous les dons et parrainages accordés par le Groupe à des personnes ou organismes tiers doivent faire l'objet d'une approbation écrite préalable du Compliance Officer compétent. La procédure dons et mécénats a fait l'objet d'une mise à jour en octobre 2019.

Par ailleurs, le Groupe est inscrit au répertoire des représentants d'intérêts de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique depuis le 22 août 2017 et respecte les obligations déontologiques prévues par les textes applicables en la matière.

• Procédure sur les conflits d'intérêts

Depuis 2016, le Groupe est pourvu d'une procédure visant à régir les conflits d'intérêts. En application de cette procédure, le Groupe demande aux salariés de déclarer tous liens, relations ou autres situations donnant lieu (ou susceptibles de donner lieu) à un conflit d'intérêts, en remplissant une déclaration et en discutant de cette situation avec leur supérieur hiérarchique. Une campagne est lancée chaque année afin de recueillir les déclarations de conflits d'intérêts d'une population cible d'employés.

Plusieurs procédures, comme par exemple la procédure d'activation des fournisseurs impliqués dans la chaîne de production, font référence à cette procédure et invitent les collaborateurs associés au processus de décision vis-à-vis d'un tiers à faire part de tout conflit d'intérêts auquel ils pourraient se trouver confrontés à l'égard de ce tiers.

Lignes directrices

En complément de la Politique anticorruption et des procédures associées, le Département Conformité du Groupe diffuse régulièrement des lignes directrices dédiées à certaines problématiques de conformité afin de guider les *Compliance Officers* ainsi que les employés du Groupe pouvant être confrontés à ces

problématiques. À ce jour, le Département Conformité a notamment diffusé des lignes directrices spécifiques portant sur les thèmes suivants : interactions avec des agents publics ; vérification des tiers ; remises accordées à certains partenaires commerciaux ; transactions immobilières ; consignation ; analyse des cadeaux, prestations d'accueil, dons et parrainages, etc.

Mécanisme d'alerte et de recueil des manquements à l'éthique

Le système d'alerte éthique de Kering, mis en place en 2005, a été renforcé en 2018 pour assurer la pleine conformité aux dispositions de la loi dite « Sapin II ». Il est désormais ouvert à toutes les personnes travaillant pour le Groupe : salariés et stagiaires travaillant au sein du Groupe et de ses Maisons mais aussi collaborateurs externes et occasionnels chez tout prestataire ou partenaire extérieur avec lequel le Groupe et/ou ses Maisons entretiennent des relations contractuelles.

Le dispositif d'alerte du Groupe permet à l'ensemble de ses collaborateurs de faire remonter des alertes par son supérieur hiérarchique direct ou indirect, par les ressources humaines, par l'employeur, par son Group Chief Compliance Officer et son réseau de Compliance Officers, ou par les Comités d'éthique. Le dispositif d'alerte en place permet de signaler l'un des éléments suivants :

- un crime ou un délit ;
- une violation grave et manifeste de la loi ou du règlement ;
- une conduite ou des situations contraires au Code d'éthique du Groupe ;
- une menace ou un préjudice grave pour l'intérêt général.

Les alertes sont ensuite redirigées pour traitement à l'organisation éthique ou l'organisation compliance via des référents autorisés garantissant la confidentialité et la sécurité de la transmission d'information. Les référents désignés au sein du Groupe pour recueillir et traiter les alertes sont en charge de mener eux-mêmes une vérification des faits.

En cas d'alerte, un des Comités d'éthique ou le Group Chief Compliance Officer contactent la personne ayant réalisé le signalement pour recueillir son accord afin de contacter la Maison concernée, rappeler que son identité sera confidentielle, et que l'enquête sera traitée en trois mois maximum. Kering s'engage formellement à protéger les lanceurs d'alerte et interdit explicitement toute mesure de représailles dans les politiques et procédures en matière d'éthique. Cette protection est rappelée dans le e-learning dédié au Code d'éthique chaque année.

2.3 Promotion et respect de l'éthique, en interne comme en externe

Diffusion d'une culture d'intégrité

Un programme de formation à l'éthique et au Code pour tous les collaborateurs du Groupe dans le monde a été initié et mis en œuvre partout chez Kering depuis 2014.

Disponible depuis 2019 en 14 langues (vs. 9 langues précédemment) et articulé autour de cas pratiques et de dilemmes éthiques qui permettent le questionnement et rappellent les fondamentaux de l'éthique chez Kering, ce programme est renouvelé annuellement et couvre les principes éthiques défendus par le Code d'éthique du Groupe. En 2014, les thèmes couverts portaient sur la corruption, la fraude, le conflit d'intérêt et la confidentialité des informations sur les réseaux sociaux. En 2015, le programme a couvert les thèmes de la diversité, la corruption, le respect des Droits humains et la protection de l'environnement. En 2016, ce sont les thèmes de la corruption, les comportements au travail, l'approvisionnement responsable en matières premières et la traçabilité et enfin le respect de la confidentialité des affaires qui ont été mis en avant. En 2017, l'accent a été mis à nouveau sur la corruption, le respect dû à chacun et les comportements sur le lieu de travail et l'impact du changement climatique sur l'approvisionnement en matières premières. En 2018, le programme a porté une attention particulière à la lutte contre le harcèlement sous toutes ses formes.

Par ailleurs, en juillet 2017, le Groupe a lancé une formation e-learning d'une durée de 45 minutes pour l'ensemble des salariés, relative à l'anti-corruption. Afin de la rendre intelligible au plus grand nombre, la formation e-learning a été déclinée en neuf langues. L'objectif fixé par le Groupe vise à former les collaborateurs du Groupe sur différents aspects du sujet : (i) reconnaître les situations de corruption, (ii) connaître les réglementations applicables en matière d'anti-corruption, (iii) adopter le bon comportement en matière de cadeaux et d'invitations, (iv) savoir réagir face aux paiements de facilitations et (v) travailler avec les partenaires commerciaux.

En 2019, une décision a été prise pour plus de lisibilité et d'efficacité de fusionner les formations e-learning Éthique et Conformité afin d'offrir une formation complète et unique à tous. La formation annuelle désormais baptisée « *Ethics & Compliance* » a donc couvert en 2019 de manière approfondie les thèmes de la corruption, du harcèlement et du développement durable dans le choix des matières et des produits et rappelait à tous les collaborateurs du Groupe l'existence et le mode de fonctionnement du système d'alerte éthique de Kering. De la même manière, cette formation renouvelée en 2020, comme chaque année, a couvert quatre thèmes essentiels pour le Groupe : un module anti-corruption afin de reconnaître différentes situations de lutte contre la corruption, un module sur l'environnement afin notamment de bien comprendre, illustrations à l'appui, ce qu'on entendait par des chaînes

d'approvisionnement responsables, un module Diversité & Inclusion présentant diverses situations de discrimination et enfin, pour la première fois, un module sur l'impact des violences conjugales sur le lieu de travail, afin de sensibiliser aux meilleures façons de réagir et de soutenir toute victime de ces violences. Et comme chaque année, rappel était fait sur l'existence du système d'alerte du Groupe, pourquoi, quand et comment y avoir recours, et sur les engagements du Groupe en matière de protection des plaignants (absence de représailles en particulier) et de respect de la confidentialité dans le traitement des dossiers.

Le taux de suivi de cette formation par tous les collaborateurs de Kering dans le monde s'éleva pour 2020 à 95,09 % (vs. 94,4 % en 2019 et 84,9 % en 2018).

En complément, les Compliance Officers de Kering bénéficient de formations régulières et personnalisées et les auditeurs internes du Groupe ont été formés aux éléments-clés de vérification des procédures anti-corruption. Par ailleurs, la Conformité réalise régulièrement des formations sur site afin de sensibiliser les collaborateurs du Groupe aux risques de corruption. Ainsi, le Département Conformité de Kering a formé plus 1 700 collaborateurs à travers le monde au cours de l'année 2020.

Au-delà de cette formation, Kering déploie des moyens d'information et de sensibilisation en continu des collaborateurs et des managers du Groupe au sujet éthique. Ainsi, le Code d'éthique est systématiquement remis à l'embauche de tout collaborateur qui doit également suivre le programme de formation éthique de l'année en cours. Cette action pose les fondements d'une culture éthique et d'intégrité dès le début de l'emploi.

Une section *Ethics & Compliance* est de plus disponible en français et en anglais sur le portail intranet du Groupe. Elle offre un accès aisé aux politiques et procédures et permet à chacun de connaître la liste des responsables conformité au sein des Maisons et structures.

Relation avec nos partenaires commerciaux

Depuis 2013, le Code d'éthique de Kering inclut la Charte Fournisseurs du Groupe qui rappelle de manière détaillée à tous les partenaires commerciaux du Groupe les attentes précises de Kering en matière éthique, sociale et environnementale.

Pour tout contractant de Kering ou de ses Maisons, le respect de la Charte constitue, nonobstant toute clause contractuelle, une condition substantielle de la relation commerciale. Le Groupe demande à ses fournisseurs de s'engager formellement à appliquer eux-mêmes des standards élevés d'éthique et à veiller à préserver les droits humains.

Par ailleurs, le système d'alerte éthique du Groupe est ouvert aux employés de nos prestataires et fournisseurs avec lesquels Kering et ses Maisons entretiennent des relations directes depuis l'entrée en vigueur de la loi Sapin II. Tous nos fournisseurs et prestataires concernés en ont déjà été informés. Mais décision a été prise en 2020 d'aller un cran plus loin en organisant au niveau du Groupe une campagne de communication directement à destination des salariés concernés, afin de s'assurer que l'information leur est connue.

Ainsi, un plan de communication à destination des employés des fournisseurs directs de Kering et de ses Maisons a donc été élaboré et déployé en 2020. Cette communication, traduite en 15 langues, s'est articulée autour de deux documents : un poster à afficher dans les lieux pertinents des sites des fournisseurs et prestataires, pour être vu par le plus grand nombre (cantine, vestiaire, entrée...) et un « flyer » à remettre directement aux salariés. Chacun de ces documents rappelait six grands principes éthiques clés : le respect des lois et réglementations, l'exclusion de toute forme de corruption, fraude, blanchiment d'argent et conflits d'intérêts, le respect des droits humains et des libertés fondamentales, le respect de la santé et de la sécurité de chacun, le respect de l'intégrité et de la dignité de chacun et la protection de l'environnement. Un niveau de détail adapté aux destinataires de cette communication a été adopté pour illustrer concrètement ce qui était attendu (faisant notamment mention de l'absence de travail forcé, l'absence de frais de recrutement payés par les employés, l'attention particulière à porter aux personnes vulnérables, l'accès à des sanitaires adéquats et s'il en existe, à des dortoirs décents, la libre disposition des salaires et de la documentation personnelle, le respect de la vie privée, l'accès à des équipements de protection individuels et adéquats, etc.).

En sus du rappel des principes clés devant être respectés partout, rappel a été fait sur les deux documents de l'existence du système d'alerte éthique et des modalités pour y avoir recours.

Afin de permettre à chacun, en fonction de son lieu d'implantation et des profils des salariés sur site, de bénéficier de la documentation dans la ou les langue(s) utile(s), une plateforme internet a été spécialement développée pour pouvoir télécharger les documents dans les 15 langues disponibles et une campagne d'information a été envoyée par e-mail à chacun, par le Comité d'éthique du Groupe avec le plein appui de tous les CEOs des Maisons du Groupe. Cette campagne d'information et de communication sera renouvelée chaque année à partir de 2021 pour intégrer les nouveaux fournisseurs et prestataires du Groupe et des Maisons. Enfin, dès 2021, les audits sociaux conduits auprès de nos fournisseurs chaque année intégreront la vérification du bon déploiement de l'information auprès de tous les salariés (connaissance de l'existence du dispositif, affichage de la documentation...).

Par ailleurs, les critères de sélection des fournisseurs recouvrent nécessairement des aspects éthiques, sociaux et environnementaux, dont l'évaluation doit être documentée. Cette évaluation s'inscrit dans la démarche structurée de supervision et de conformité Hercules appliquée aux fournisseurs d'achats marchands de Kering. À ce titre, les équipes d'audit et de sécurité des chaînes d'approvisionnement réalisent systématiquement des audits sur les aspects éthiques, sociaux et environnementaux, dont le résultat conditionne la qualification des fournisseurs. Après qualification, la conformité dans la durée des fournisseurs avec les exigences de Kering est vérifiée grâce à des audits de suivi.

Le suivi des audits et des anomalies est centralisé dans une base de données dédiée, dont les informations sont partagées entre les Maisons.

La partie 4 « Des chaînes d'approvisionnement respectueuses de l'humain et de la nature » présente en détail les exigences de la Charte Fournisseurs, les conditions d'application des Principes de développement durable dans les chaînes d'approvisionnement, et les résultats des évaluations et audits réalisés en 2020.

2.4 Impact des politiques et initiatives

Saisines adressées aux Comités d'éthique

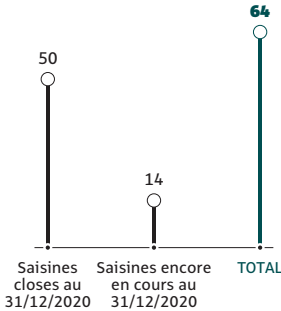
En 2020, les trois Comités d'éthique de Kering ont reçu 79 demandes au global, parmi lesquelles 64 saisines et 15 sollicitations (questions, besoin de clarification). Sur ces 64 saisines, 29 (45 %) sont parvenues aux Comités directement (par e-mail) et 35 (55 %) par l'intermédiaire de la hotline éthique du Groupe. Parmi ces 64 saisines, 27 ont été émises de manière anonyme.

Sur ces 64 plaintes reçues, 59 (92 %), ont donné lieu à une investigation sous la responsabilité du Comité sollicité ; les cinq dossiers non investigués ne l'ont pas été en raison, soit d'allégations reportées non auditable, soit du souhait du plaignant de rester anonyme alors même que ses allégations portaient sur sa situation personnelle.

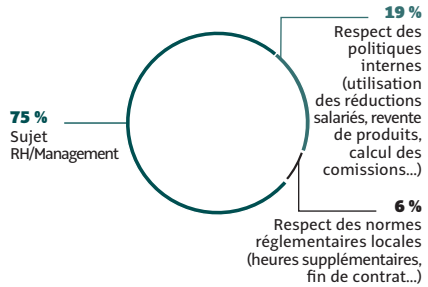
50 plaintes étaient closes au 31 décembre 2020, 14 étant encore en cours d'investigation (plaintes reçues essentiellement en fin d'année).

Chiffres clés sur les saisines reçues 2020

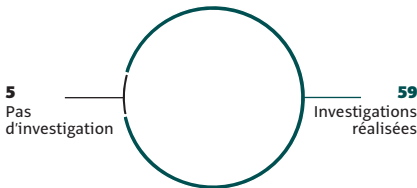
Saisines reçues en 2020



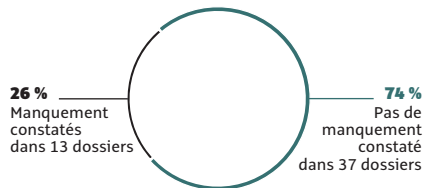
Motifs des allégations des 64 saisines reçues en 2020



Investigations conduites sur les 64 saisines reçues en 2020



Manquements au Code d'éthique constatés sur les 50 dossiers intégralement traités en 2020



Treize manquements au Code d'éthique ont été constatés sur les 50 dossiers traités et clos en 2020 et chacun a donné lieu à des actions correctives appropriées. Les investigations conduites sur les 37 autres dossiers n'ont pas révélé de manquement au Code d'éthique mais, dans certains cas, des problèmes de management et de communication qui ont, eux aussi, fait l'objet de recommandations d'amélioration.

2.5 Plan de vigilance

Kering entre dans le champ d'application de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 sur le Devoir de vigilance qui concerne les sociétés françaises d'une certaine taille. La loi s'applique plus précisément aux sociétés ayant leur siège social sur le territoire français qui emploient au moins cinq mille salariés en leur sein ou dans leurs filiales directes ou indirectes et aux sociétés dont le siège social est situé sur le territoire français ou hors de France, qui emploient au moins dix mille salariés en leur sein ou dans leurs filiales directes ou indirectes. Conformément à l'article L. 225-102-4 du Code de commerce, le plan de

vigilance a pour objectif de présenter les mesures de vigilance raisonnables mises en place au sein du Groupe en vue d'identifier les risques et de prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement, résultant des activités de la société et de celles qu'elle contrôle au sens du II de l'article L. 233-16, directement ou indirectement, ainsi que des activités des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, lorsque ces activités sont rattachées à cette relation.

2.5.1 Introduction

Kering agit de longue date – comme le montre l'implication du Groupe depuis la première Charte éthique de 1996 – comme une entreprise consciente de sa responsabilité envers ses clients, ses employés, ses fournisseurs, l'environnement et les autres parties prenantes concernées. Kering considère ainsi que les obligations de la loi sur le Devoir de vigilance s'intègrent entièrement à ses engagements éthiques, et s'engage à assurer le respect de ces obligations dans ses opérations et dans sa chaîne de valeur.

À ce titre, le Code d'éthique de Kering s'inscrit dans la droite ligne des grands textes internationaux de référence portant sur les droits humains et les libertés fondamentales (voir section « Le Code d'éthique de Kering »).

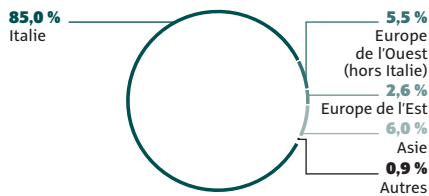
2.5.2 Périmètre

Le plan de vigilance de Kering vise à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes et l'environnement.

Depuis 2018, Kering a recentré son activité sur le Luxe, autour des pôles « Couture et Maroquinerie » et « Horlogerie et Joaillerie » qui recouvrent les activités de Kering SA et de ses 13 Maisons de Luxe : Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta, Balenciaga, Alexander McQueen, Brioni, Boucheron, Pomellato, DoDo, Qeelin, Ulysse Nardin et Girard-Perregaux, ainsi que Kering Eyewear.

Kering travaille avec plusieurs milliers de fournisseurs pour la confection des pièces et des produits de ses Maisons. Ainsi, au 31 décembre 2020, la Direction de l'Audit interne et la Direction de la Sécurité, en charge de la sécurisation des chaînes d'approvisionnement et de la conduite des audits sociaux (dispositif Hercules), géraient 3 912 fournisseurs dans la base centralisée du Groupe.

La répartition géographique de ces fournisseurs est la suivante :



2.5.3 Univers et cartographie des risques

La cartographie des risques propres à l'activité de Kering et à sa chaîne de valeur a été réalisée en 2017 pour l'activité Luxe, sous le contrôle d'un comité de coordination Groupe composé de membres issus de divers départements en ce compris les Directions compliance, développement durable et audit interne et après consultation d'un panel de parties prenantes. Cette cartographie établit une distinction entre :

- les risques intrinsèques (existant en l'absence de tout contrôle ou facteur d'atténuation mis en place par l'entreprise), qu'ils soient génériques ou spécifiques ;
- les risques résiduels (subsistant une fois que les moyens de mitigation ont été mis en œuvre).

Un score a ensuite été attribué à chaque risque permettant la hiérarchisation.

La détermination des risques intrinsèques liés à la production et la transformation de ces matières premières a été réalisée par des revues documentaires, économiques et statistiques approfondies.

Une revue des outils et des processus en place a permis de recenser les moyens de contrôle et de mitigation utilisés par l'entreprise, aboutissant ainsi à la cartographie des risques résiduels portant sur les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes, et l'environnement.

Concernant particulièrement la chaîne de valeur, Kering a collecté des informations sur l'ensemble des matières premières entrant dans le processus de fabrication des articles de luxe. Ces matières premières ont été regroupées en différentes catégories selon leur typologie. Kering a volontairement considéré une liste élargie, en incluant toutes les ressources agricoles, minières et extractives. La cartographie des risques intègre donc la nature des risques liés aux approvisionnements en matières premières, aux processus de transformation et de production ainsi qu'aux conditions de travail, tout en prenant en compte les pays où ces opérations sont réalisées.

Ce plan de vigilance s'inscrit dans l'engagement du Groupe en matière d'éthique, à savoir un processus d'amélioration continue, alimenté par les retours d'expériences et les bonnes pratiques dégagées dans le cadre de sa mise en œuvre. À cet égard, Kering a conduit en interne, en 2020, une analyse de risques visant à identifier et à évaluer les risques en matière de droits humains liés à l'approvisionnement de certaines matières premières clés, en prenant en compte la localisation des fournisseurs.

En cohérence avec ses engagements au titre de son Code d'éthique, Kering intègre dans sa démarche de vigilance les risques d'atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes et l'environnement, et en particulier les enjeux suivants :

- droits humains et libertés fondamentales : travail des enfants, travail forcé, rémunération, temps de travail, discrimination, liberté d'association et accords collectifs, la prévention de la corruption et le trafic d'influence, droit des populations locales, conditions de travail notamment pour les populations vulnérables comme les migrants, conditions de travail des mannequins, harcèlement et conditions d'approvisionnement pour certains minéraux et pierres ;
- santé et sécurité des personnes : santé et sécurité au travail, santé et sécurité des consommateurs ;
- environnement : changement climatique, pollution de l'air, consommation et pollution de l'eau, bien-être animal, dégradation des écosystèmes et de la biodiversité.

En 2021, la cartographie des risques fait l'objet d'un renouvellement afin de mettre à jour l'identification des risques d'atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes et l'environnement, d'améliorer la procédure d'évaluation régulière et de constituer un plan d'actions actualisé. Ce projet est mené par le Département Conformité en concertation avec les parties prenantes internes et externes, avec l'assistance d'un prestataire externe indépendant.

2.5.4 Cadre de référence

Pour s'assurer que l'activité de Kering et de ses Maisons et des fournisseurs correspond aux principes et valeurs attendus, plusieurs dispositifs internes servent de cadre de référence.

Code d'éthique

Les principes énoncés dans le Code d'éthique et la détermination de Kering à les implémenter en interne et en externe structurent l'action du Groupe pour assurer son engagement envers ses parties prenantes. Le Code d'éthique, qui contient la Charte Fournisseurs qui précise ce qui est attendu de l'ensemble des fournisseurs de Kering, est la pierre angulaire de l'action de Kering, de ses Maisons et de ses fournisseurs, notamment en matière de droits humains et de libertés fondamentales, de santé et sécurité des personnes, et d'environnement. Les fournisseurs sont tenus de respecter ces principes, mais également de les faire respecter par leurs propres fournisseurs et sous-traitants.

Une mise à jour du Code d'éthique réalisée en 2018 a conduit à une rediffusion du document à tous les collaborateurs du Groupe dans le monde en 2019. Cette

mise à jour a permis de réaffirmer l'engagement de Kering à appliquer les grands textes internationaux dans le cadre de ses activités mais également d'inclure des attentes enrichies et précisées en matière de respect des droits humains et des libertés fondamentales et de la santé et la sécurité notamment. À titre d'illustration la Charte Fournisseurs intègre désormais l'obligation de prêter une attention particulière aux catégories de travailleurs vulnérables à l'exploitation, et notamment les migrants. Ce Code et la Charte ont été traduits dans les quatorze langues les plus parlées au sein du Groupe.

Une description détaillée du Code d'éthique est disponible dans la section « Le Code d'éthique de Kering ».

Politique en matière de droits humains

La politique en matière de droits humains, qui sera publiée en 2021, vise à définir les moyens pour s'assurer du respect des engagements de Kering en matière des droits humains et libertés fondamentales, de santé et de sécurité des personnes et d'environnement. À ce titre, le document reprend les principes fondamentaux en matière des droits de l'Homme et rappelle toutes les politiques du Groupe dont l'ensemble forme les engagements de Kering.

Politique anticorruption

La politique anticorruption, qui a été renforcée en octobre 2019, identifie les comportements prohibés et donne aux collaborateurs des lignes directrices pour leur permettre d'identifier les situations de risque de corruption et de trafic d'influence afin de les prévenir.

Une description détaillée de la politique anticorruption est incluse dans la section 2.2 de ce chapitre.

Manuel de conformité

Un manuel de conformité a été diffusé dans le Groupe en 2018. Didactique, ce document présente des cas pratiques pour les principaux risques éthiques, dont la corruption, les conflits d'intérêts, et l'atteinte aux droits humains. Le manuel rappelle les concepts de base et les enjeux juridiques associés à ces risques et leur associe des cas pratiques permettant aux collaborateurs de discerner dans leur contexte quotidien les points de vigilance à observer.

Sustainability Principles

Définis pour l'ensemble des Maisons, les *Sustainability Principles* se répartissent en trois domaines : aspects sociaux liés aux droits humains, aspects environnementaux et aspects liés à l'approvisionnement en matières premières et emballages. Ces principes doivent être respectés par les fournisseurs qui voient leur conformité évaluée notamment sur cette base.

Ces principes sont détaillés dans la partie « La mise en œuvre du système d'audits sociaux au sein du Groupe » et disponibles sur le site internet du Groupe.

Kering Standards

Afin de poursuivre sa démarche et son engagement envers le respect de l'humain et de l'environnement, Kering a défini et communique de manière transparente des Standards d'approvisionnement en matières premières et de procédés de fabrication, ainsi que des standards en matière de bien-être animal. Ces *Kering Standards* détaillent, entre autres éléments clés, les impacts sur l'environnement, les conditions de travail et les droits humains des procédés de production ou d'extraction des principales matières premières agricoles (végétales ou animales), minières ou extractives du Groupe. Dans le cadre de sa stratégie 2025, Kering s'est engagé à ce que l'ensemble des fournisseurs applique ces Standards en 2025.

Une description détaillée des *Kering Standards* est disponible dans la section 4.2.4.

Engagement en faveur de l'environnement et stratégie climat

Dans le cadre de sa stratégie à horizon 2025, Kering est engagé dans un programme de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre tout au long de sa chaîne de valeur, notamment à travers la mise en œuvre de sa stratégie climat présentée à la section 3.2.1 de la présente DPEF.

En plus des efforts engagés dans la réduction de ses émissions carbone, le Groupe compense la globalité des émissions résiduelles des Scopes 1 et 2 depuis 2012. En 2019, le Groupe a franchi une nouvelle étape en compensant la totalité des émissions résiduelles du Scope 3 (incluant ses chaînes d'approvisionnement), par des crédits Carbone issus de projets REDD+ certifiés. En 2020, dans le contexte de pandémie mondiale, le Groupe a été contraint de revoir exceptionnellement sa compensation et a compensé 100 % des Scopes 1 et 2 et très largement les émissions Scope 3.

Politique environnementale

La politique environnementale de Kering contribue à la réalisation du pilier « Care » de la Stratégie développement durable 2025. La politique environnementale couvre l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et se concentre sur les quatre principaux objectifs suivants : (i) réduire l'EP&L de Kering de 40 % par rapport à 2015, (ii) réduire les émissions de CO₂ contrôlées de Kering de 50 % par rapport à 2015, (iii) atteindre un taux de conformité de 100 % aux *Kering Standards* et enfin (iv) assurer une traçabilité à 100 % des principales matières premières du Groupe.

Pour plus d'information sur la Politique environnementale, voir la section 3.2.1.

Stratégie Biodiversité

En 2020, Kering a publié sa Stratégie Biodiversité afin d'expliquer son approche visant à préserver les ressources naturelles. Cette démarche, structurée autour de quatre phases (éviter, réduire, restaurer et régénérer, et transformer) vise à atteindre trois objectifs : enrayer la perte de biodiversité, rétablir les écosystèmes et les espèces, et impulser un changement systémique tout au long de la chaîne d'approvisionnement et au-delà.

Pour plus d'information sur la Stratégie Biodiversité, voir la section 3.2.1.

EP&L

Cet outil pionnier développé par Kering permet de mesurer et quantifier les impacts environnementaux de ses activités tout au long de la chaîne de valeur. Ces impacts sont ensuite convertis en valeur monétaire ce qui permet ainsi à Kering d'orienter sa stratégie développement durable, d'améliorer ses processus et circuits d'approvisionnements et d'adapter ses choix technologiques.

Une description détaillée de l'EP&L est disponible dans la section 4.4.1 de ce chapitre.

Politique en faveur de la diversité et de l'inclusion

Créée en 2019 et directement rattachée à la Directrice des Ressources humaines du Groupe, elle-même membre du Comité exécutif du Groupe, la Direction de la Diversité, de l'Inclusion et des Talents a pour objectif, en collaboration avec les Maisons, d'orchestrer et d'exécuter la stratégie mondiale de Kering en matière de diversité et d'inclusion. Il s'agit notamment de définir et de prioriser les initiatives qui contribueront à créer un environnement favorable à la diversité et à l'inclusion mais également à l'encourager. Cette création démontre la conviction du Groupe que la diversité des profils par leur genre, leur culture, leur origine, leur orientation sexuelle, leur identité ou encore leur situation de handicap est source de richesse et d'intelligence collective.

Renforcée et structurée en 2020, l'équipe de la Direction de la Diversité, de l'Inclusion et des Talents travaille en étroite collaboration avec les Comités de Diversité et Inclusion, créés au sein de chacune des Maisons du Groupe en 2020. Dans chacun de ces comités, des « leaders » sont identifiés, représentent et prennent la parole pour leur comité et participent au *Global D&I Leadership Council*. Chaque comité a un sponsor issu du Comité exécutif de sa Maison.

Politique parentalité mondiale « Baby Leave »

En 2016, le Groupe annonçait pour l'ensemble de ses collaborateurs dans le monde la mise en place d'un standard minimum fixé à 14 semaines payées pour le congé maternité et à cinq jours payés pour le congé paternité. Effective à compter du 1^{er} janvier 2017, cette politique inclut des rendez-vous pour préparer les collaborateurs à la transition vie professionnelle-vie personnelle avant et après leurs congés.

En 2019, le Groupe a décidé de renforcer sa politique parentalité en accordant, à partir du 1^{er} janvier 2020, 14 semaines de congés rémunérés pour tous les collaborateurs du Groupe dans le monde. Tous les parents sans exception, et quelle que soit leur situation personnelle, bénéficient désormais d'un socle commun de 14 semaines de congés rémunérés à 100 %, à prendre dans les six mois qui suivent la naissance ou l'adoption d'un nouvel enfant. Baptisé « Baby Leave », ce nouveau droit complète toute législation locale qui serait moins favorable aux collaborateurs.

En harmonisant les avantages accordés aux pères et aux partenaires, le Groupe construit un environnement de travail inclusif et favorable pour tous les collaborateurs dans le monde. Le Groupe s'assure que tous les collaborateurs bénéficient des mêmes droits, et d'un temps équivalent à consacrer à leur famille. Grâce à cette politique, le Groupe agit aussi en faveur des femmes dans le milieu professionnel, où femmes et hommes seront dès lors tout autant susceptibles de prendre un congé « Baby Leave ». Une description détaillée de ces dispositions est disponible dans la section 3.1.2.1 de ce chapitre.

Charte sur les conditions de travail et le bien-être des mannequins

La Charte sur les relations de travail et le bien-être des mannequins adoptée en septembre 2017 vise à garantir que Kering et ses Maisons respectent plusieurs principes majeurs, notamment l'obligation de ne travailler qu'avec des mannequins en possession d'un certificat médical valide attestant de leur bonne santé, la suppression des tailles 32 chez les femmes et 42 chez les hommes et l'amélioration des conditions de travail (mise à disposition d'un espace réservé pour se changer, mise à disposition de nourriture et boisson...).

En 2019, décision a été prise par Kering et ses Maisons d'aller plus loin encore en s'engageant à ne plus recruter de mannequins âgés de moins de 18 ans pour participer aux défilés ou aux séances photos représentant des adultes à compter de 2020.

Politique Santé et Sécurité

Cette politique, à destination des employés mais également des entreprises extérieures et des visiteurs présents sur nos sites vise à la fois à mieux faire connaître les bonnes pratiques, affirmer l'engagement en faveur d'un environnement qui préserve la santé et la sécurité des salariés et engager des mesures ambitieuses sur le sujet. Cette politique s'appuie sur les meilleures pratiques du Groupe et a pour objectif de s'assurer que soit mis en place une gouvernance ainsi que des process et des audits internes réguliers pour atteindre l'objectif de zéro accident.

2.5.5 Procédure d'évaluation régulière

Les mesures de contrôle et les dispositifs d'évaluation des risques au niveau des opérations et filiales du Groupe

Les principaux risques du périmètre du plan de vigilance liés aux opérations du Groupe sont cohérents avec les risques extra-financiers en lien avec les catégories de la présente DPEF, listés au paragraphe « Matérialité et enjeux prioritaires, risques extra-financiers et stratégie développement durable » du présent chapitre. Les politiques associées à ces risques sont donc celles décrites dans ce même chapitre.

S'agissant des dispositifs de contrôle, un manuel de conformité a été diffusé dans le Groupe en 2018. Ce manuel affirme clairement la place centrale qu'occupe la protection des droits humains dans les valeurs éthiques du Groupe. Tout en rappelant la définition des droits humains et en énonçant les principes clés que Kering s'engage à appliquer, il présente des cas pratiques et des recommandations pour les salariés du Groupe. Le manuel de conformité souligne également l'engagement de Kering pour la protection des droits humains des employés de ses fournisseurs et pour la protection des communautés locales.

Une description du manuel de conformité est disponible dans la partie « Mise en œuvre au sein du Groupe et au-delà ».

Depuis 2016, le *Group Chief Compliance Officer* réalise régulièrement des revues de conformité de second niveau dans les opérations du Groupe à travers le monde, afin de s'assurer de la qualité de la mise en œuvre du programme de conformité et de détecter les risques de violation des lois anticorruption applicables.

Les mesures de contrôle et les dispositifs d'évaluations des risques au niveau des approvisionnements du Groupe

Système de gestion de la conformité Hercules

Créé en 2015, le système de contrôle de la conformité Hercules a pour objectifs de mettre en place et mutualiser des bonnes pratiques d'évaluation des risques et de fournir une analyse des chaînes d'approvisionnement pour les processus de production de Kering :

- procédures de gestion des fournisseurs : Les Maisons de Kering utilisent un ensemble de procédures homogènes régissant les interactions avec les fournisseurs (qualification, relations, évaluation, fin de contrat). De plus, Kering a instauré un modèle de contrat qui comprend le Code d'éthique (qui comprend lui-même la Charte Fournisseurs) et les *Sustainability Principles*. Ces deux documents sont donc systématiquement diffusés auprès des fournisseurs et font partie de la relation contractuelle avec Kering ;
- audits sociaux et de sécurité : Le Groupe a affiné et clarifié les standards d'audit social dont la réalisation est confiée à une équipe spécialisée. Ces standards participent au contrôle des chaînes d'approvisionnement du Groupe et contribuent à faciliter le travail des équipes en charge de l'audit et de la sécurité des chaînes d'approvisionnement dans l'accomplissement de leurs missions. Le rattachement de cette équipe au Directeur de l'audit interne du Groupe assure son indépendance et son impartialité. Tout nouveau fournisseur doit être audité afin d'être qualifié ;
- base de données fournisseurs : Kering a déployé une base de données des fournisseurs commune aux Maisons. À fin 2020, cette base de données comprend 3 912 fournisseurs. Pour l'année 2020, les équipes en charge de l'audit et de la sécurité des chaînes d'approvisionnement ont réalisé 2 399 audits.

Les résultats des audits sociaux conduits par le Groupe en 2020 sont présentés dans la section 4.3 « Conditions de travail dans nos chaînes d'approvisionnement ».

Procédure d'audit des tiers – *due diligences* informatiques

En complément du dispositif Hercules exposé ci-dessus, Kering contrôle ses relations avec ses fournisseurs de services grâce à la procédure et au système de contrôle des tiers prévus par la politique anticorruption du Groupe. À ce titre, afin d'identifier et de gérer ses risques financiers, réglementaires et de réputation pouvant découler de ses relations actuelles ou futures avec des tiers, Kering utilise des bases de données comme *WorldCheck* qui recueillent des informations en provenance de différentes sources (judiciaires, réglementaires, mais aussi journalistiques), et fait appel à un cabinet d'avocats indépendant et expert en la matière autant que de besoin.

2.5.6 Actions d'atténuation des risques et de prévention des atteintes graves

Le programme de formation, ouvert à tous les collaborateurs au sein du Groupe est décrit à la section 2.3 « Promotion et respect de l'éthique, en interne comme en externe », s'articule autour des principes éthiques du Groupe. Il couvre systématiquement et de manière approfondie les thèmes relatifs à la corruption, aux droits fondamentaux et à la protection de l'environnement.

Un e-learning est également ouvert à tous les collaborateurs afin de les sensibiliser et familiariser aux *Kering Standards*. Cet e-learning a également fait l'objet d'un programme pilote, destiné à une sélection d'employés de fournisseurs en complément des formations annuellement destinées à tous les fournisseurs du Groupe.

2.5.7 Mécanisme d'alerte

Le mécanisme d'alerte défini au paragraphe « Mécanisme d'alerte et de recueil des manquements à l'éthique » est ouvert à la fois aux employés et stagiaires de Kering et aux collaborateurs externes et occasionnels du Groupe chez les fournisseurs, partenaires et prestataires du Groupe avec lequel il entretient des relations contractuelles. Ce mécanisme d'alerte permet ainsi aux fournisseurs de signaler toute violation présumée notamment du Code d'éthique et de la Politique anticorruption du Groupe. Tous les détails utiles pour pouvoir l'activer sont disponibles dans le Code d'éthique du Groupe et les *Kering Standards*, documents publics disponibles sur le site internet de Kering.

Un plan de communication élargi sur ce mécanisme d'alerte a été élaboré en 2019 et a été déployé en 2020 à l'attention des employés des fournisseurs en complément de ce qui avait déjà été mis en œuvre en 2019.

Une description du plan de communication déployé en 2020 est disponible dans la section 2.3 « Promotion et respect de l'éthique, en interne comme en externe ».

2.5.8 Compte-rendu de la mise en œuvre

Dispositifs de suivi et de reporting

La cartographie et le plan d'actions de Kering décrits ci-dessus ont été validés en Comité d'audit le 6 juin 2018.

Des indicateurs de suivi et de performance régulièrement actualisés ont été mis en place pour assurer le suivi du plan d'action du Devoir de vigilance, notamment la formation au Code d'éthique des salariés de Kering et les résultats des audits fournisseurs. Une sélection d'indicateurs et de bonnes pratiques pertinentes est disponible ci-dessous. Ces dispositifs sont détaillés dans le présent chapitre.

	Opérations du groupe Kering	Chaînes d'approvisionnement du groupe KERING
Droits humains et libertés fondamentales	<p>Indicateurs</p> <p>Taux de formation à la formation annuelle « Ethics & Compliance » 2020 : 95,1 %</p> <p>Nombre de plaintes examinées par les Comités d'éthique en 2020 (tous sujets possibles en lien avec le Code d'éthique, y compris droits humains et libertés fondamentales) : 64 (dont 14 étaient toujours en cours d'investigation au 31 décembre 2020)</p> <p>Exemples de mise en œuvre</p> <p>Analyse des écarts entre les pratiques de Kering en matière de gestion des droits humains au sein de sa chaîne d'approvisionnement et les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, avec identification d'axes de progrès concrets et plan d'actions dédié</p> <p>Certification SA8000 d'activités de production internes ou externalisées, par exemple Gucci et Bottega Veneta</p> <p>Mise à jour et rediffusion à tous les employés du Groupe dans le monde du Code d'éthique en 2019</p>	<p>Indicateurs</p> <p>Nombre de tiers contrôlés depuis 2017 : au total plus de 176 000 ⁽¹⁾</p> <p>Suivi de la conformité des fournisseurs en 2020 : 94,5 % des fournisseurs audités sont conformes ou partiellement conformes</p> <p>Exemples de mise en œuvre</p> <p>Intégration des <i>Sustainability Principles</i> et de la Charte Fournisseurs du Groupe dans la relation contractuelle avec les fournisseurs</p> <p>Pilotage centralisé des fournisseurs et méthodologie d'audit commune</p> <p>Déploiement des <i>Kering Standards</i> concernant les matières premières ainsi que les processus de fabrication, comprenant des exigences sur le respect des droits humains</p> <p>Mise à jour et rediffusion à tous les employés du Groupe dans le monde du Code d'éthique en 2019</p> <p>Déploiement du système de « Vendor Rating » permettant d'évaluer la performance des fournisseurs notamment sur des critères sociaux (92 questions)</p> <p>Déploiement d'un plan de communication sur les principes éthiques clés du Groupe et le système d'alerte de Kering à l'attention des employés des fournisseurs du Groupe et des Maisons.</p>
Santé et sécurité des personnes	<p>Indicateurs</p> <p>Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail en 2020 : 3,50 et 0,09 respectivement</p> <p>Exemples de mise en œuvre</p> <p>Sensibilisation des salariés aux bonnes pratiques santé et sécurité</p> <p>Certification OHSAS 18001 et ISO 45001 de sites pertinents (Siège de Gucci, LGI, plateformes logistiques, tanneries...)</p> <p>Politique Santé et Sécurité du Groupe lancée en 2019</p>	<p>Indicateurs</p> <p>Suivi de la conformité des fournisseurs en 2020 : 94,5 % des fournisseurs audités sont conformes ou partiellement conformes</p> <p>Exemples de mise en œuvre</p> <p>Inclusion dans le questionnaire d'audit des fournisseurs (13 thématiques pour 97 questions) d'un chapitre dédié aux questions de santé et sécurité des employés</p> <p>Déploiement du système de « Vendor Rating » permettant d'évaluer la performance des fournisseurs notamment sur des critères sociaux (92 questions)</p> <p>Déploiement d'un plan de communication sur les principes éthiques clés du Groupe et le système d'alerte de Kering à l'attention des employés des fournisseurs du Groupe et des Maisons</p>
Environnement	<p>Indicateurs</p> <p>Compte de résultat environnemental (EP&L) – Tier 0 (opérations de Kering) : 41,719 M€ (résultats 2019, publiés en 2020)</p> <p>Réduction de l'intensité EP&L de 53,6 % entre 2015 et 2019 – Tier 0</p> <p>Intensité carbone en baisse de 58,1 % entre 2015 et 2020 sur les Opérations du Groupe</p> <p>90,6 % d'énergie renouvelable en 2020</p> <p>Exemples de mise en œuvre</p> <p>Certification LEED du parc immobilier</p> <p>Déploiement du <i>Kering Standard</i> concernant les magasins</p>	<p>Indicateurs</p> <p>Compte de résultat environnemental (EP&L) – Tier 1 à Tier 4 : 482,6 M€</p> <p>Réduction de l'intensité EP&L de 25,9 % entre 2015 et 2019 (Tiers 1 à 4)</p> <p>Intensité carbone en baisse de 17,6 % entre 2015 et 2019 (Tiers 1 à 4)</p> <p>Mesure et régulation de l'empreinte carbone, résultats EP&L 2019 publiés en 2020 : les gaz à effet de serre représentent 34 % des impacts des chaînes d'approvisionnement (Tiers 1 à 4)</p> <p>Exemples de mise en œuvre</p> <p>Déploiement des <i>Kering Standards</i> – pilier environnemental</p> <p>Programme <i>Clean by Design</i></p> <p>Mise en place de plans d'actions pour le cuir, les fibres textiles végétales et animales, les peaux et fourrures, les métaux et matières précieuses et les plastiques</p> <p>Compensation en 2020 des émissions des Scopes 1 et 2 et très largement des émissions du Scope 3 pour l'ensemble des activités du Groupe et de ses chaînes d'approvisionnement</p> <p>Déploiement du système de « Vendor Rating » permettant d'évaluer la performance des fournisseurs notamment sur des critères environnementaux</p> <p>Déploiement d'un plan de communication sur les principes éthiques clés du Groupe et le système d'alerte de Kering à l'attention des employés des fournisseurs du Groupe et des Maisons</p>

(1) Tiers contrôlés dans le cadre du système de contrôle des tiers prévu par la procédure dédiée du programme de Conformité du Groupe encadrant spécifiquement ce sujet.

2.6 La protection des droits humains

2.6.1 Une démarche ancrée dans les valeurs du Groupe : principes fondateurs et cadre général

Le respect et la protection des droits humains, aussi bien pour l'ensemble des salariés du Groupe que pour l'ensemble des salariés des chaînes d'approvisionnement de chacune de ses Maisons, est au cœur des engagements éthiques de Kering, et ce à tout moment.

Un des effets de la crise sanitaire au niveau mondial a été de confirmer la fragilité des droits humains et donc l'importance de mettre en place des mesures pour s'assurer de leur respect. Cette crise a également démontré combien il est crucial de disposer de processus solides visant non seulement à protéger nos employés, mais également à déployer tous nos efforts pour que ces mêmes principes soient appliqués au sein de nos chaînes d'approvisionnement. Plus particulièrement, durant cette période, nous avons

collaboré avec nos partenaires commerciaux afin de nous assurer que leurs employés disposaient de moyens de protection adaptés et de limiter autant que possible les impacts négatifs de la crise sanitaire sur leur activité économique.

L'approche éthique des affaires et du comportement global du Groupe constitue en effet un axe central et constant de son identité et de son développement.

Plus précisément, le Groupe s'engage sur les grands textes internationaux de référence en matière de droits humains et de libertés fondamentales. Il s'engage notamment à respecter les principes contenus dans les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (« OIT ») et dans les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme (UNGPs).

Cet engagement en faveur du respect des droits humains au sein du Groupe et de notre chaîne d'approvisionnement se reflète et se décline dans différents référentiels clés du Groupe :

Code d'éthique				
Charte Fournisseurs	Sustainability Principles	Kering Standards	Politique Santé et Sécurité	Politique anticorruption
Charte sur les conditions de travail et le bien-être des mannequins	Manuel de conformité	Politique Ressources Humaines	Politique et dispositifs complémentaires mis en œuvre par les Maisons	Listes MRSL et PRSL

L'ensemble de ces dispositifs constitue la stratégie en matière de droits humains du Groupe :

- le Code d'éthique et la Charte Fournisseurs qui y est incluse énoncent les principes éthiques du Groupe en matière de conduite des affaires et de comportement global attendus des employés du Groupe et de leurs partenaires commerciaux. Plus précisément ce document, approuvé par le Président-Directeur général et les membres du Comité exécutif, vise à clairement exprimer que le respect des droits humains est une condition indispensable *sine qua none* pour travailler pour et avec le Groupe. En effet, Kering s'engage à respecter les droits humains dans le cadre de ses activités et demande à ses partenaires commerciaux de prendre le même engagement et de cascader cette exigence à leurs propres partenaires commerciaux. Ces deux textes sont détaillés dans la section « Le Code d'éthique de Kering » ;
- la politique Droits humains qui sera rendue publique en 2021 ;

- la politique anticorruption, qui identifie les comportements prohibés au sein du Groupe et donne aux collaborateurs des lignes directrices pour leur permettre d'identifier les situations de risque de corruption et de trafic d'influence afin de les prévenir ;
- le Manuel de conformité qui présente des cas pratiques pour les principaux risques éthiques, dont la corruption, les conflits d'intérêts et l'atteinte aux droits humains ;
- les principes de développement durable (*Sustainability Principles*) définis en 2015 pour l'ensemble des Maisons se répartissent en trois domaines, dont les aspects sociaux liés aux droits humains, aux droits des travailleurs, à la santé et à la sécurité : prohibition du travail des enfants, travail forcé, trafic humain sous toutes ses formes, discrimination, respect des heures légales de travail, de la liberté d'association, du droit à la négociation collective, etc. Ces principes sont détaillés dans la section 4.3.1 « La mise en œuvre du système d'audits sociaux au sein du Groupe » et disponibles sur le site internet du Groupe ;

- les *Kering Standards* : Standards d'excellence en matière d'approvisionnement et de procédés de fabrication fondés sur cinq grands piliers : (i) l'impact environnemental, (ii) l'impact social, (iii) le bien-être animal, (iv) la traçabilité et (v) l'utilisation de substances chimiques, les *Kering Standards* sont destinés à l'ensemble des Maisons du Groupe et à tous leurs fournisseurs afin d'atteindre les objectifs de Kering à horizon 2025 en matière de chaîne d'approvisionnement responsable. Kering s'est en effet engagé à ce que 100 % des matières premières clés utilisées par le Groupe ainsi que les procédés de production associés soient conformes aux *Kering Standards* à cet horizon. Ces Standards favorisent l'adoption de pratiques sociales respectueuses des droits humains via des exigences d'adhérence aux initiatives internationales par filière, comme les certifications GOTS pour le coton, RJC ou *Fairmined* pour les pierres et métaux précieux, ou le cadre international Fairtrade. Dans un souci de transparence et de partage, ces Standards sont disponibles publiquement depuis 2018 sur le site internet du Groupe. Ces principes sont détaillés dans la section « Maîtriser nos impacts au-delà de nos propres opérations » ;
- la Charte sur les relations de travail avec les mannequins, applicable à l'ensemble des Maisons, promeut des standards élevés d'intégrité, de responsabilité et de respect vis-à-vis des personnes concernées et s'articule notamment autour de quatre engagements majeurs : (i) ne travailler qu'avec des mannequins en possession d'un certificat médical valide de moins de six mois attestant de leur bonne santé et de leur capacité à travailler ; (ii) supprimer la taille 32 chez les femmes et la taille 42 chez les hommes ; (iii) ne pas recruter de mannequins de moins de 16 ans pour participer à des défilés ou à des séances photos représentant des adultes ; (iv) adopter des règles particulières pour les mannequins âgés de 16 ans à 18 ans (horaires, accompagnateur, logement). Cette Charte est entrée en vigueur dès sa publication, en septembre 2017. En 2019, Kering a décidé d'aller plus loin que son engagement initial en indiquant que ne seraient plus recrutés de mannequins âgés de moins de 18 ans pour participer aux défilés ou aux séances photos représentant des adultes à partir de 2020 (défilés automne-hiver 2020-2021) ;
- la politique santé et sécurité, qui s'appuie sur les meilleures pratiques du Groupe et a pour objectif de s'assurer que partout dans le Groupe soit mis en place une gouvernance ainsi que des process et des audits internes réguliers pour atteindre l'objectif de zéro accident ;
- la Liste Kering des substances soumises à restriction en fabrication (MRSL) et la Liste Kering des substances soumises à restriction dans les produits (PRSL) détaillent les exigences de Kering en matière d'utilisation de substances chimiques et de gestion des processus de fabrication dans l'objectif d'éliminer progressivement les substances chimiques

dangereuses afin de préserver la santé des travailleurs et des consommateurs. Ces dispositifs sont détaillés dans la partie « Maîtrise des risques : contrôle de la qualité des produits et santé et sécurité des consommateurs » et « Projets, collaborations et initiatives déployés pour réduire l'impact environnemental de nos fournisseurs » ;

- les politiques ressources humaines : dans le cadre de la stratégie développement durable de Kering à horizon 2025, la Direction des Ressources Humaines s'est engagée sur un certain nombre de politiques visant à promouvoir notamment le bien-être au travail, l'équilibre vie privée/vie professionnelle, la diversité et l'égalité homme/femme. Ces dispositions sont détaillées dans la section 3.1.2 « Cultiver le bien-être de nos collaborateurs dans un cadre de travail inclusif et stimulant ».

L'intégralité de ces politiques et dispositifs peut être complétée par les Maisons dans le cadre d'initiatives individuelles ou sectorielles, comme détaillé ci-après dans la section 2.6.2.6 « Au-delà, des initiatives portées par les Maisons ».

Enfin, Kering met à disposition sur son site internet ses déclarations au titre du *UK Modern Slavery Act 2015* et *California Transparency in Supply Chains Act 2010* et va par ailleurs entreprendre les démarches requises au titre du *Modern Slavery Act 2018* d'Australie.

Son plan de vigilance, créé au titre de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 sur le Devoir de vigilance, est présenté dans la section 2.5 « Plan de vigilance ».

2.6.2 La mise en œuvre au sein du Groupe : ambition et logique

2.6.2.1 Une démarche continue

Conscient que le sujet du respect des droits humains dans la chaîne d'approvisionnement nécessite une diligence constante, Kering a adopté dès 1996 dans sa Charte éthique les grands principes devant guider l'action de ses employés dans le cadre de leurs activités quotidiennes, mais également dans le cadre de leurs relations commerciales. Ces principes, désormais consolidés au sein du Code d'éthique, sont régulièrement actualisés afin d'apporter les clarifications et précisions nécessaires dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue.

Dans la même logique, le processus de diligence raisonnable visant à identifier, évaluer et prévenir les incidences que l'activité du Groupe a ou pourrait avoir sur les droits humains, est appréhendé comme un processus continu, avec une exigence d'adaptation constante. Cette diligence s'inscrit notamment dans le cadre du système Hercules qui est détaillé dans la partie « Les mesures de contrôles et les dispositifs d'évaluations des risques au niveau des approvisionnements du Groupe ».

Comme détaillé à la section « 2.5 Plan de vigilance », le Groupe a réalisé en 2017 une cartographie des risques propres à l'activité de Kering et à sa chaîne d'approvisionnement. Cette cartographie des risques fait l'objet d'un renouvellement en 2021 afin de mettre à jour l'identification des risques d'atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la sécurité et santé des personnes et l'environnement.

Dans le prolongement de ces actions, différents travaux complémentaires ont été entrepris afin d'identifier des axes de progrès, en se concentrant particulièrement sur le respect des droits humains au sein de notre chaîne d'approvisionnement. Pour ce faire, une analyse visant à identifier les écarts entre les pratiques internes et les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme (UNGPs) a été réalisée en 2017. Les enseignements tirés de cette analyse ont participé à la mise à jour en 2019 du Code d'éthique, ainsi qu'à l'élaboration d'un plan de communication renforcé à destination des employés de nos fournisseurs directs afin de porter à leur connaissance de manière circonstanciée la possibilité qu'il leur est offerte de solliciter notre système d'alerte éthique. Le premier volet de cette communication a été déployé en 2020 et fera l'objet d'un suivi régulier afin de faire connaître ce dispositif à tous les nouveaux fournisseurs directs du Groupe.

Une description détaillée du plan de communication à l'attention des fournisseurs est disponible à la section 2.3 « Promotion et respect de l'éthique, en interne comme en externe ».

Soucieux de continuer à affiner sa connaissance des enjeux en matière de gestion des droits humains dans notre chaîne d'approvisionnement, mais également de se nourrir de bonnes pratiques en la matière, Kering a réalisé en 2020 une nouvelle étude portant sur la gouvernance et le management des droits humains au sein de la chaîne d'approvisionnement, au niveau des Maisons et du Groupe. Cette étude, menée en collaboration avec *GoodCorporation*, une organisation externe spécialisée en éthique des affaires, a notamment consisté à consulter différentes parties prenantes internes afin de recueillir leur retour d'expérience. Les résultats de ces évaluations ont été analysés à la lumière des recommandations contenues dans les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et le guide de l'OCDE sur le devoir de diligence applicables aux chaînes d'approvisionnement responsables dans le secteur de l'habillement et de la chaussure afin d'identifier de nouveaux axes de progrès.

Kering a également réalisé une étude visant à identifier et à évaluer les risques en matière de droits humains liés à l'approvisionnement de certaines matières premières clés. Cette démarche a également été réalisée en fonction des pays d'implantation des fournisseurs du Groupe.

Le résultat de l'ensemble de ces études a permis d'identifier différents points et sujets clés, et ces recommandations ont été partagées avec des membres du Comité exécutif.

Enfin, l'ensemble de ces travaux a permis d'actualiser la liste des risques que le Groupe considère comme saillants en matière de droits humains (travail forcé, travail des enfants dans le cadre de l'approvisionnement de matière premières, discrimination, sécurité et santé dans nos chaînes d'approvisionnements, possibilité pour les employés de nos fournisseurs d'obtenir un salaire décent, harcèlement).

Par ailleurs, l'exercice de matérialité réalisé par le Groupe a permis d'identifier le respect des droits humains comme l'un des enjeux particulièrement stratégiques placés au cœur des discussions relatives à l'élaboration de la stratégie 2025, et en lien avec les Objectifs de développement durable des Nations unies. Cette analyse de matérialité, renouvelée en 2020, a permis de confirmer la place du respect des droits humains parmi les enjeux cruciaux pour le Groupe, comme, comme présenté dans la section 1.4.

Enfin, on notera que dans le cadre de la gestion globale des risques du Groupe, le risque extra-financier « Droits humains et libertés fondamentales » a été identifié, et est présenté au chapitre 6 du présent Document d'enregistrement universel et dans la présente DPEF.

Les sections suivantes détaillent comment Kering assure le suivi de ces enjeux majeurs et la bonne implémentation des principes présentés ci-dessus, pour ses opérations en propre ainsi que pour ses chaînes d'approvisionnement.

2.6.2.2 Des ambitions intégrées à la stratégie développement durable 2025 du Groupe

Kering a défini et publié en janvier 2017 sa stratégie développement durable à horizon 2025. Elle s'articule autour de trois piliers dont deux incluent les ambitions de Kering relatives aux droits humains.

Au sein du pilier *Care*, Kering s'est engagé à ce que les exigences élevées définies par Kering (les *Kering Standards*), relatives aux matières premières et aux processus de production, soient mises en œuvre à 100 % par les fournisseurs d'ici à 2025, ceci incluant les standards en matière de traçabilité, de bien-être animal, d'utilisation des produits chimiques, d'impact environnemental et d'impact social.

Si le pilier *Collaborate* consacré aux engagements stratégiques de Kering en matière sociale n'est pas exclusivement dédié aux droits humains, il en ressort six points essentiels qui y sont liés :

- préserver les savoir-faire artisanaux et soutenir les communautés qui les perpétuent ;
- étendre l'attention portée à la chaîne d'approvisionnement et améliorer les moyens de subsistance des communautés dans les lieux d'approvisionnement en matières premières ;

- amplifier les politiques progressistes en matière d'emploi, notamment la politique de parentalité, une politique relative au bien-être au travail et une politique d'avantages sociaux pour les collaborateurs ;
- promouvoir un environnement inclusif et atteindre la parité femmes-hommes à tous les niveaux du Groupe ;
- développer des parcours de carrière innovants pour tous ; et
- devenir l'employeur de préférence dans le secteur du luxe.

2.6.2.3 Une gouvernance partagée et des dispositifs centraux déployés au niveau Groupe

Dans une logique de transversalité, la gouvernance des enjeux de droits humains est intégrée à la gouvernance globale en matière de développement durable qui est précisée dans la section 1.4.4 « Gouvernance et organisation ». De manière plus spécifique, le sujet des droits humains repose sur la coordination des différentes Directions dont notamment la Direction conformité, la Direction des Ressources humaines, la Direction de la Diversité, de l'Inclusion et des Talents qui lui est rattachée, la Direction du développement durable, la Direction de l'audit interne, la Direction de la sécurité et les instances de dialogue social.

L'engagement de Kering en matière de droits humains s'exprime également depuis de nombreuses années par la Fondation d'Entreprise Kering. Créée en 2008, la Fondation lutte contre les violences faites aux femmes. Elle engage le Groupe sur une thématique forte, en cohérence avec les activités et la clientèle de ses Maisons, et sur laquelle l'entreprise a un rôle déterminant à jouer aux côtés des pouvoirs publics et des associations. À ce titre, en 2019, la Fondation a participé au premier Grenelle consacré à la lutte contre les violences conjugales organisé par la Secrétaire d'État en charge de l'Égalité entre les femmes et les hommes et de la lutte contre les discriminations.

Plus encore, les droits humains entrent en considération dans l'évaluation de la performance annuelle des dirigeants du Groupe. Une partie de la rémunération variable du Président-Directeur général et du Directeur général délégué est en effet fonction, à hauteur de 30 %, de l'atteinte d'objectifs extra-financiers dont, notamment, la déclinaison opérationnelle de la stratégie développement durable 2025. La rémunération variable des instances dirigeantes du Groupe (Top 450) est également, pour partie, fonction de l'atteinte d'objectifs non financiers.

Par ailleurs, afin d'optimiser la communication entre Kering et ses fournisseurs, un portail collaboratif a commencé à être déployé en 2020. Cette plateforme a pour objectif de permettre aux fournisseurs d'avoir aisément accès à des formations et à différents documents clés de Kering – notamment en matière de

droits humains – mais également d'offrir une plus grande transparence sur les chaînes d'approvisionnement. En effet, via cette plateforme, les fournisseurs devront remplir annuellement trois questionnaires (relatifs à la mise en œuvre des *Kering Standards*, au management environnemental et au management social) sur lesquels leurs pratiques seront ensuite évaluées. Le questionnaire social, articulé autour de 92 questions, a pour objectif de permettre plus de transparence quant à la composition de la main-d'œuvre du fournisseur (représentation homme/femme par exemple), leurs initiatives particulières des fournisseurs en la matière, mais également leur management de la santé et la sécurité (évaluation des risques, taux d'incidents...) ou encore les mesures de mitigation des risques liés au travail forcé et au travail des enfants.

2.6.2.4 Un dispositif de formation et de sensibilisation à destination des salariés

Conscient de l'importance de sensibiliser ses collaborateurs, Kering met à disposition de ses salariés différentes formations dont certaines sont plus spécifiquement relatives au respect des droits humains.

- C'est ainsi qu'un programme de formation *Ethics & Compliance* relatif aux principes contenus dans le Code d'éthique est dispensé de manière obligatoire annuellement à l'ensemble des employés du Groupe. Traduits dans les 14 langues les plus parlées du Groupe, les situations proposées et les thèmes abordés varient d'année en année mais sont toujours guidés par l'objectif d'amener les employés à se positionner face à des dilemmes éthiques qu'ils peuvent rencontrer dans leur vie professionnelle quotidienne. C'est ainsi qu'en 2020, le sujet des chaînes d'approvisionnement responsables a été abordé avec la volonté de se concentrer particulièrement sur certains des risques saillants du Groupe en matière d'environnement et de droits humains. Le sujet de la santé et de la sécurité au travail, dont les heures excessives, a par exemple été abordé tout comme les risques d'exploitation des travailleurs vulnérables (migrants, enfants...) ou encore les risques de discrimination. Une description détaillée de la formation est disponible dans la section 2.3 « Promotion et respect de l'éthique, en interne comme en externe ».
- Par ailleurs, une formation aux *Kering Standards* à destination des employés de Kering, de ses Maisons mais également de leurs fournisseurs a été élaborée et mise à disposition dès 2018. Cette formation, qui a continué à être déployée, a une visée informative et éducative en ce qu'elle tend à expliquer les exigences minimales attendues par Kering en matière d'approvisionnement et de procédés tout en illustrant et détaillant les justifications, notamment sociales, ayant présidé à l'adoption de ces standards. Une description détaillée des *Kering Standards* et de la formation est disponible dans la section 4.2.4 « Les *Kering Standards* et leur diffusion ».

- Enfin, la Fondation propose plusieurs fois par an des formations à destination des employés de Kering et des Maisons souhaitant se sensibiliser sur la nature et l'impact des violences conjugales. Cette formation a pour objectif de leur permettre de mieux comprendre la complexité des violences conjugales ainsi que leur impact, tout en leur donnant des clés pour créer un environnement de travail bienveillant. À noter par ailleurs qu'en 2020 un module dédié a été inséré au sein de la formation *Ethics & Compliance*. Une description détaillée des actions de la Fondation est disponible dans la section 5.4 « Actions de la Fondation Kering et programmes de mécénat ».

2.6.2.5 Une approche parties prenantes complémentaire

Par son approche parties prenantes volontaire, Kering s'engage dans de multiples initiatives transversales, notamment en matière de droits humains (voir section 5.1 « Dialogue avec les parties prenantes »).

2.6.2.6 Au-delà, des initiatives portées par les Maisons

Le cadre de référence et l'implémentation au niveau du Groupe s'appliquent sans exception à l'intégralité des Maisons du Groupe, partout où elles ont des activités. Les Maisons peuvent décider de le compléter ou de l'intégrer dans leur propre arsenal de procédures et de supports.

C'est par exemple le cas au sein des Maisons Gucci et Bottega Veneta qui sont engagées, respectivement depuis 2007 et 2009, dans une démarche de certification SA8000 (*Social Accountability 8000*). Ce standard international prend en compte 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. Bottega Veneta et Gucci disposent de la certification SA8000 sur l'ensemble de leurs activités respectivement depuis 2009 et 2013. Les deux Maisons ont obtenu le renouvellement de leurs certifications en 2020. La plateforme logistique internationale de Kering pour ses Maisons de Luxe (Luxury Goods International, LGI) bénéficie également de cette certification. Gucci par ailleurs est particulièrement impliquée dans l'organisation SAI (*Social Accountability International*) qui a développé la norme SA8000 puisque la Maison est membre du Comité consultatif.

Au-delà de ces référentiels de certification, les Maisons développent de nombreux programmes en faveur des droits humains. C'est par exemple le cas de la Maison Gucci qui a développé des initiatives particulières à destination des réfugiés en Italie et des femmes indiennes.

En effet, en 2020 Gucci a continué de soutenir le projet d'intégration des réfugiés en Italie, en partenariat avec la Fondation *Fondazione Adecco per le Pari Opportunità* et a décidé d'étendre l'intégration des réfugiés au sein de ses boutiques à travers le programme dénommé *#forRefugees*. Ainsi en 2020, 17 réfugiés travaillaient au sein de la Maison, de ses sites de production et de ses boutiques.

Par ailleurs, pour célébrer la Journée mondiale des réfugiés 2019, Gucci avait annoncé un partenariat avec *Tent Partnership for Refugees*, un réseau mondial d'entreprises engagées dans le soutien aux réfugiés. Dans le cadre de cette collaboration, Gucci est entré en contact avec les associations caritatives *Breaking Barriers* au Royaume-Uni et *Job 4 Refugees* en Allemagne. L'ensemble de ces collaborations ont continué en 2020.

Pour l'ensemble de ses actions en faveur de l'inclusion et de l'intégration des réfugiés en Italie, Gucci a reçu en 2020, et pour la deuxième année consécutive, le prix « *Welcome. Working for Refugee Integration* » décerné par l'UNHCR (*UN Refugee Agency*).

Gucci s'est par ailleurs également engagée pour trois ans à compter de 2018 auprès de *I Was A Sari*, une entreprise sociale dont la mission est l'autonomisation des femmes indiennes défavorisées par le biais de la formation à la broderie et le recyclage de saris. Pour la première année, 78 femmes artisans étaient impliquées et plus de 170 l'étaient en 2020. *I Was A Sari* a par ailleurs remporté le « *Circular Design Challenge Award* » 2019 et a pu présenter sa collection durant le *Lakmé Fashion Week Winter 2019*. Dans le but de renforcer l'impact de ce partenariat et d'augmenter le nombre de femmes bénéficiaires du projet, Gucci a, par le biais de l'initiative *Chime for Change*, soutenu la création d'un nouveau programme de formation professionnelle numérique sur la broderie. Ce programme est accessible gratuitement en ligne sur Udemey (plateforme numérique open source).

Toujours en 2020, Gucci a continué de travailler sur le sujet de la durabilité sociale au sein du comité multimarques créé par *Camera Nazionale della Moda*. Ce comité a évalué, avec le soutien et l'expertise de *Fair Wage Network*, les pratiques salariales de fabricants du secteur du luxe. Pour ce faire, l'étude a examiné les mécanismes de fixation des salaires, ainsi que leur niveau, tout en prenant en considération le cadre général des salaires en Italie.

Gucci est signataire des *UN LGBTI Standards of Conduct for Business*, les standards de l'ONU pour accompagner les entreprises dans la protection des droits des personnes LGBTI (*lesbian, gay, bisexual, transgender or intersex*).

De par son ancrage historique, Gucci, fortement engagée dans un dialogue avec ses parties prenantes en Italie, est également investie auprès de nombreuses associations et initiatives sectorielles ayant un impact positif sur les droits humains comme *Sodalitas* qui œuvre entre autres sur les thématiques de communauté et de vie au travail, l'association *Valore D* qui soutient le leadership au féminin dans le secteur privé italien et notamment dans leur étude « *The Gender Diversity in the Companies that are part of the network of Valore D* », ou encore *PARKS – Free and Equals*, une ONG visant à la création de valeur autour de stratégies et de meilleures pratiques en matière d'inclusion et de diversité.

Soucieux d'œuvrer partout pour l'égalité femmes-hommes, en interne comme au sein de ses chaînes d'approvisionnement, Kering et ses Maisons italiennes, en collaboration avec la *Camera Nazionale della Moda* et trois associations spécialistes du sujet (BSR, *Wise Growth* et *Valore D*), a mené en 2019 une étude d'envergure sur la place des femmes dans les chaînes d'approvisionnement du secteur du luxe en Italie. Première du genre, cette étude a engagé plus de 180 fournisseurs et interrogé, via des questionnaires ou des rencontres, 880 personnes dont 70 % de femmes sur le thème de l'égalité femmes-hommes. L'étude vise à mettre en lumière les défis auxquels sont confrontées les femmes travaillant dans le secteur du luxe et à émettre des recommandations pratiques en matière d'actions concrètes et de programmes que les marques de luxe pourraient mettre en œuvre pour une meilleure égalité femmes-hommes. Elle a identifié quatre axes prioritaires : conditions de travail et opportunités économiques – gestion de carrière et leadership – maternité – comportements sur le lieu de travail et harcèlement. Les résultats de cette étude ont été présentés par Gucci, Bottega Veneta, Pomellato et Kering Eyewear en décembre 2019 lors de l'évènement « *Including Diversity* » organisé par la *Camera Nazionale della Moda* à Milan et sont disponibles en ligne sur le site de BSR : www.bsr.org. Dans le prolongement de ces actions, un webinar a été organisé en 2020 avec plus de 200 fournisseurs et plus de 100 employées sélectionnées ont été formées sur la base des résultats de l'étude.

La Maison Alexander McQueen a organisé en 2020 des formations relatives aux enjeux du développement durable, dont le respect des droits humains dans le secteur de l'habillement et de la chaussure. Cette formation a été dispensée à plus de 60 employés travaillant dans la conception, la production ou encore le développement de produits.

La Maison Saint Laurent a renouvelé son soutien auprès de l'association *charity: water*, qui travaille avec des associations locales dans le monde, dans le but d'apporter de l'eau potable aux personnes dans le besoin. En 2019, Kering a formalisé à son tour un partenariat pluri-annuel avec l'ONG *charity: water* afin de contribuer à l'amélioration de l'accès à l'eau des populations dans les pays émergents et en développement. Partant du constat que 25 % des pompes à eau ne fonctionnent pas en Afrique, ce partenariat vise à développer et mettre en œuvre des innovations technologiques permettant de détecter puis réparer des pompes défectueuses. L'accès à l'eau est un enjeu sanitaire et socio-économique : il améliore la santé maternelle et infantile, mais aussi l'éducation et l'autonomisation des femmes.

Enfin, pour aller plus loin, les principales Maisons de Joaillerie du Groupe ont adhéré au RJC (*Responsible Jewellery Council*), une organisation internationale visant à mettre en place des pratiques commerciales responsables et transparentes dans le commerce des métaux précieux. La certification *Responsible Jewellery Council* atteste de l'éthique, du respect de l'environnement et des conditions de travail dans le secteur de la bijouterie, la joaillerie et l'horlogerie. Elle garantit la transparence dans la chaîne d'approvisionnement des diamants, de l'or ou du platine, depuis la mine jusqu'au comptoir. Elle s'appuie sur les principes de l'OIT, les principes du *Global Compact* ainsi que les recommandations de l'OCDE sur les questions de *due diligence*. Sont certifiés RJC, Girard-Perregaux, Pomellato et Dodo, Boucheron et Gucci (qui est également certifié RJC CoC). Boucheron a vu sa certification renouvelée en 2020 et Ulysse Nardin est en cours de certification, pour une obtention en 2021.

2.6.3 La performance et la transparence des dispositifs de protection des droits humains du Groupe

La performance de la politique droits humains du groupe Kering

Les résultats et indicateurs clés de la performance des dispositifs de protection des droits humains au sein des opérations du Groupe sont présentés dans la section 3.1 « Valoriser l'humain » pour ce qui concerne les ressources humaines, la santé et la sécurité au travail, et le dialogue social. La section 2.4 « Impact des politiques et initiatives » rappelle le suivi de la performance du dispositif éthique et conformité pour le Groupe. Enfin, les résultats 2020 des audits sociaux du Groupe au sein de ses chaînes d'approvisionnement sont détaillés dans la section 4.3.3 « Les résultats obtenus en 2020 et indicateurs clés ».

Table de concordance de la démarche droits humains de Kering au référentiel de reporting des principes directeurs des Nations unies

Chapitre du référentiel		Sections correspondantes
Partie A : Gouvernance du respect des droits de l'homme		
A1	Engagement politique	1.4.4 ; 2.1 ; 2.2 ; 2.3 ; 2.6
	A1.1	1.4.4 ; 2.1 ; 2.2 ; 2.6
	A1.2	2.2 ; 2.6
	A1.3	2.2 ; 2.3 ; 2.6
A2	Intégration du respect des droits de l'homme	2.3 ; 2.6 ; 4.2.1 ; 4.3.1
	A2.1	2.5 ; 2.6
	A2.2	2.6
	A2.3	2.3 ; 2.6
	A2.4	2.3 ; 4.2.1
	A2.5	2.6 ; 4.3.1
Partie B : Définir l'axe de reporting		
B1	Déclaration des sujets saillants	2.6
B2	Détermination des sujets saillants	2.6
B3	Choix des principales zones géographiques	2.6
B4	Autres incidences graves	2.4 ; 2.5 ; 4.3.3
Partie C : Gestion des sujets saillants relatifs aux droits de l'homme		
C1	Politiques spécifiques	2.2 ; 2.3 ; 2.5 ; 2.6
	C1.1	2.2 ; 2.3 ; 2.5 ; 2.6
C2	Engagement avec les parties prenantes	2.6 ; 5.1
	C2.1	5.1
	C2.2	5.1
	C2.3	2.6 ; 5.1
C3	Évaluation des incidences	2.4 ; 4.3.3
	C3.1	2.4 ; 4.3.3
	C3.2	2.4 ; 4.3.3
C4	Intégration des résultats et réponses	2.4 ; 2.5 ; 2.6 ; 4.3.1
	C4.1	2.1 ; 2.5 ; 2.6 ; 4.3.1
	C4.2	2.1 ; 2.6 ; 4.3.1
	C4.3	2.4 ; 2.5 ; 2.6 ; 4.3.3
C5	Suivi de la performance	2.4 ; 2.5 ; 2.6 ; 4.3.3
	C5.1	2.4 ; 2.5 ; 2.6 ; 4.3.3
C6	Réparation	2.2 ; 2.3 ; 4.3.1 ; 4.3.3
	C6.1	2.2 ; 4.3.1
	C6.2	2.2 ; 2.3 ; 4.3.1
	C6.3	2.4 ; 4.3.3
	C6.4	2.4 ; 4.3.3
	C6.5	2.4 ; 4.3.3

3 - LE DÉVELOPPEMENT DURABLE AU CŒUR DU GROUPE ET DE SES MAISONS

3.1 Valoriser l'humain

Les collaborateurs de Kering et de ses Maisons sont au cœur de notre vision, de nos activités et de notre inspiration. La principale mission de Kering est de les accompagner dans l'expression de leur potentiel et de leur créativité en développant leurs compétences et performances, de la manière la plus imaginative possible. Pour cela, le Groupe apporte aux Maisons le soutien nécessaire à leur croissance, en favorisant le partage et l'accès aux meilleures pratiques et en permettant l'identification et le développement des talents au bénéfice de toutes les Maisons. Kering encourage ainsi la mobilité interne, la mutualisation des expertises et la création de synergies.

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

L'ambition de Kering est d'être l'employeur préféré du secteur du luxe pour des collaborateurs responsables et motivés qui veulent faire une différence dans un environnement ouvert et diversifié.

Il s'agit de poursuivre la construction d'un groupe respecté, rassemblant des Maisons fortes autour d'une culture commune et d'une motivation partagée où chacun se sent pleinement acteur et engagé.

L'année 2020, marquée par la pandémie liée à la Covid-19, a démontré la capacité de Kering et de ses Maisons à déployer à l'échelle mondiale des actions de soutien et d'accompagnement de leurs collaborateurs afin de garantir leur santé et leur sécurité tout en préservant les activités du Groupe. Malgré ce contexte de crise mondiale, le groupe Kering a également respecté son engagement de maintien de l'emploi au cours de l'année 2020 et mobilisé l'ensemble de ses Maisons afin de permettre la préservation des niveaux de salaires selon les contraintes locales.

Fidèle à sa stratégie du développement durable 2025, Kering a, par ailleurs, poursuivi en 2020 ses actions en matière de ressources humaines : développer les talents, préserver les savoir-faire artisanaux, promouvoir le bien-être au travail et l'engagement des collaborateurs. L'année 2020 s'inscrit ainsi dans la continuité de la dynamique impulsée en 2019, avec le lancement du *Baby Leave* et du plan d'actions Diversité & Inclusion (D&I), illustré notamment par la création de Comités D&I au sein de chacune des Maisons.



3.1.1 Profil humain du Groupe

3.1.1.1 Répartition des effectifs ⁽¹⁾

L'effectif total au 31 décembre 2020 est de 38 553, en augmentation de 1,3 % à périmètre constant soit 485 personnes. Les principales évolutions sont liées à la croissance interne des Maisons.

Répartition de l'effectif inscrit au 31 décembre 2020 (hommes managers/femmes managers/hommes non managers/femmes non managers) par zone géographique ⁽²⁾

2020	Managers		Non managers	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Afrique/Moyen-Orient	50	58	331	349
Asie	1 274	801	7 529	3 091
Europe de l'Est	31	19	1 233	339
France	407	330	1 709	1 023
Amérique du Nord	472	306	1 676	1 362
Océanie	51	26	250	90
Amérique du Sud	63	32	247	277
Europe de l'Ouest (hors France)	1 118	1 216	7 870	4 923
TOTAL	3 466	2 788	20 845	11 454

(1) Par ailleurs, pour l'ensemble des indicateurs, le taux de couverture calculé en pourcentage des effectifs du Groupe inscrits au 31 décembre 2020 est de 100 %, à l'exception de l'indicateur « Nombre de travailleurs handicapés » qui est de 87,2 % (hors Royaume-Uni et États-Unis). Pour les sociétés récemment acquises en Italie (fin 2019) et en Serbie (début 2020), représentant 1,6 % des effectifs du Groupe, les seuls indicateurs collectés sont les effectifs, la formation et les relations industrielles. Le Moyen-Orient est désormais compté avec l'Afrique et l'Asie apparaît distinctement.

(2) Le tableau par zone géographique inclut les pays et territoires suivants : **Afrique/Moyen-Orient** : Afrique du Sud, Émirats arabes unis, Koweït, Qatar, Turquie, Bahreïn ; **Asie** : Bangladesh, Chine, Corée, Guam, Hong Kong, Japon, Inde, Macao, Malaisie, Pakistan, Singapour, Thaïlande, Taiwan, Vietnam ; **Europe de l'Est** : Croatie, Hongrie, République tchèque, Roumanie, Russie, Serbie ; **France** ; **Amérique du Nord** : Canada, États-Unis ; **Océanie** : Australie, Nouvelle-Zélande ; **Amérique du Sud** : Aruba, Brésil, Chili, Mexique, Panama ; **Europe de l'Ouest** : Allemagne, Autriche, Belgique, Espagne, Grande-Bretagne, Grèce, Irlande, Italie, Luxembourg, Monaco, Pays-Bas, Portugal, Suisse.

Répartition de l'effectif inscrit au 31 décembre 2019 (hommes managers/femmes managers/hommes non managers/femmes non managers) par zone géographique

2019	Managers		Non managers	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Afrique/Moyen-Orient	39	58	365	370
Asie	1 182	747	7 439	3 078
Europe de l'Est	24	19	831	270
France	354	291	1 749	1 056
Amérique du Nord	381	238	1 809	1 413
Océanie	35	18	308	109
Amérique du Sud	53	27	241	269
Europe de l'Ouest (hors France)	1 095	1 181	8 053	4 966
TOTAL	3 163	2 579	20 795	11 531

Toutes les données sont calculées *pro forma* et à périmètre constant.

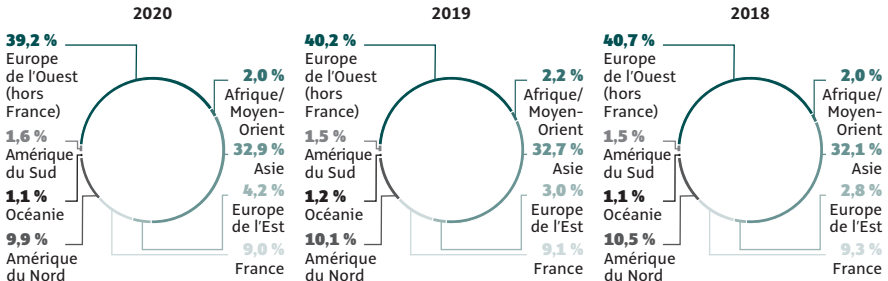
Répartition de l'effectif inscrit au 31 décembre 2018 (hommes managers/femmes managers/hommes non managers/femmes non managers) par zone géographique ⁽¹⁾

2018	Managers		Non managers	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Afrique/Moyen-Orient	16	20	344	305
Asie	448	336	7 328	3 058
Europe de l'Est	7	6	696	281
France	264	233	1 726	1 018
Amérique du Nord	182	134	1 916	1 438
Océanie	11	4	278	88
Amérique du Sud	11	9	248	250
Europe de l'Ouest (hors France)	546	714	7 858	5 022
TOTAL	1 485	1 456	20 394	11 460

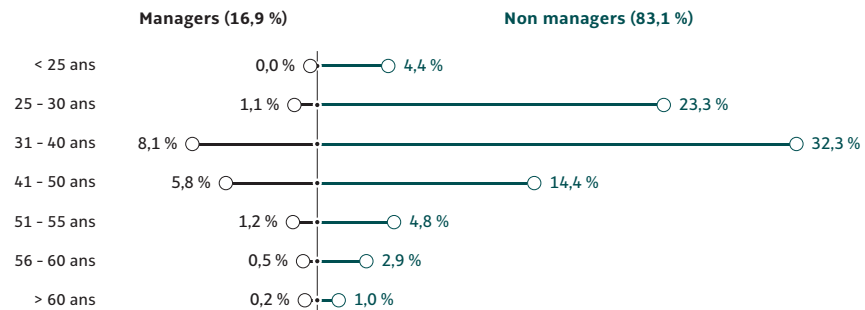
Toutes les données sont calculées *pro forma* et à périmètre constant.

(1) La méthodologie pour décompter les managers a été modifiée au mois de mars 2018 et a impacté le décompte des managers/non managers dans toutes les Maisons du Groupe.

Évolution de la répartition géographique de l'effectif inscrit au 31 décembre 2020, 2019 et 2018



Pyramide des âges des effectifs en CDI managers – non managers, 2020



3.1.1.2 Définir une politique de recrutement à long terme par le biais de partenariats internationaux et avec l'appui de nos collaborateurs-ambassadeurs

Recruter les meilleurs talents en favorisant la diversité, former les jeunes aux savoir-faire d'artisanat, intégrer et développer les talents sont au cœur de la stratégie ressources humaines de Kering.

Nouer des partenariats stratégiques

Kering poursuit une politique de partenariats internationaux avec des écoles de commerce et de design de haut niveau à travers le monde.

En 2020, du fait de la pandémie, Kering n'a pas pu faire vivre son partenariat stratégique avec le *Centre for Sustainable Fashion* (CSF) du *London College of Fashion*, lancé en 2014 pour cinq années pour soutenir le rôle du développement durable dans la mode de demain. Un programme de cours sur-mesure élaboré conjointement, allie enseignements théoriques et expériences pratiques. Accessible aux étudiants issus de différentes disciplines du *London College of Fashion*, le curriculum *Empowering Imagination* doit permettre en temps normal, sur une période de quatre mois, d'explorer de manière approfondie les problématiques liées au développement durable dans l'univers de la mode, avec le concours d'experts de Kering, du CSF, et de professionnels de l'industrie. Kering et le *London College of Fashion* ont aussi lancé dès 2018 le premier cours en ligne en accès libre sur la mode luxe et le développement durable. Intitulé « Mode et Développement durable : comprendre la mode luxe dans un monde en changement », ce MOOC (*massive open online course*) se décompose en un programme de six semaines mixant vidéos, podcasts, exercices et discussions. Cette année encore en 2020, les trois cycles de février, juin et octobre ont attiré plus de 35 300 participants dans plus de 191 pays, soit près de 70 000 participants depuis son lancement en 2018. L'expérience sera reconduite en 2021.

En 2020, Kering a renouvelé pour cinq ans le partenariat engagé en 2010 avec HEC dans le cadre de la « chaire Luxury ». Le *Kering Certificate of Influential Luxury* est un programme unique qui a pour vocation de permettre aux futurs managers d'appréhender les enjeux du management des Maisons de Luxe au travers des valeurs et de la vision de Kering. Il comprend des cours fondamentaux, un approfondissement thématique, une série de séminaires pratiques animés par des responsables ou membres du Comité exécutif de Kering et de ses Maisons ainsi que des visites de magasins ou ateliers, et enfin un projet de conseil en équipe sur un sujet défini par Kering, dont la recommandation finale est présentée à un jury comprenant les co-directeurs académiques de la chaire et des dirigeants de Kering. Du fait de la crise sanitaire exceptionnelle, nous avons

cette année entièrement repensé le contenu des enseignements et séminaires du Certificat afin de les adapter en ligne. L'ensemble du Certificat a ainsi pu se dérouler avec grand succès, sans déperdition de qualité. Seule la visite des boutiques n'a pas été maintenue et a été remplacée par un cas pratique. Pour Kering, ce partenariat permet de contribuer à la formation de futurs talents de haut niveau, de profils très divers et d'identifier parmi eux les talents susceptibles de rejoindre le Groupe et ses Maisons. En 2020, ce sont 40 étudiants de 17 nationalités différentes qui ont bénéficié de ce programme, pour la première fois en partenariat avec la Maison Balenciaga.

En 2020, Kering a renouvelé son soutien à la « Chaire Sustainability IFM – Kering » en association avec l'Institut français de la mode. La Chaire axe ses travaux de recherche scientifique sur un champ large de thématiques liées au développement durable, allant de la traçabilité à la mesure de l'impact de l'activité en passant par les business models éco-responsables. Les aspects de l'écologie de la création seront également étudiés afin d'identifier les moyens permettant aux équipes créatives de développer une culture écologique et de proposer de nouvelles offres créatives durables à forte attractivité, tout en mettant au point des outils de mesure et d'appropriation des enjeux environnementaux et sociaux.

Le Groupe et ses Maisons soutiennent de nombreux établissements en s'appuyant sur les relations de proximité développées par l'ensemble de la communauté Ressources humaines de Kering dans le monde, parmi lesquels l'Institut français de la mode (IFM), *l'Istituto Marangoni*, *le Politecnico di Milano*, l'université Bocconi, *l'Istituto Polimoda*, *l'Istituto Europeo di Design*, *l'Accademia Costume & Moda* de Rome, l'université Tsinghua, ou encore l'université polytechnique de Hong Kong. Pour la plupart de ces établissements, la participation de Kering à des événements de recrutement en ligne a permis de garder le contact avec les étudiants tout au long de la période de crise sanitaire.

Une stratégie de partenariats écoles se met en place au sein de Kering avec l'appui des Maisons afin de proposer encore davantage d'actions concertées pour l'année 2021.

Enfin, plusieurs Maisons du Groupe soutiennent des corporations d'artisans et proposent des programmes de formation (voir section 5.2). Elles ont ainsi fondé plusieurs établissements professionnels qui contribuent à la promotion d'un savoir-faire unique et exigeant, et assurent la pérennité de l'emploi dans des berceaux régionaux. La *Scuola di Alta Sartoria* soutenue par Brioni, par exemple, enseigne la méthode Brioni à travers un cursus rigoureux de trois ans complétés d'une année d'apprentissage au cœur d'un atelier. Plus de 100 maîtres tailleurs diplômés de cette école travaillent aujourd'hui au sein de Brioni, que ce soit dans ses ateliers ou dans ses boutiques.

En 2006, Bottega Veneta a créé *La Scuola dei Maestri Pellettieri*, afin de former une nouvelle génération d'artisans sur le travail du cuir, garantissant la continuité du patrimoine culturel et de l'artisanat d'excellence. Située dans l'atelier de Montebello Vicentino, elle fait office de lieu de formation permanent, pour les employés de Bottega Veneta comme pour les apprentis, en leur permettant de s'immerger dans le savoir-faire artisanal et les valeurs de la Maison. En 2020, les cours dispensés autour des métiers du cuir (tannage, découpe, couture, finition, etc.), ont dû être réduits afin de respecter les restrictions gouvernementales liées à la Covid-19 : 37 collaborateurs ont pu bénéficier de leur formation, pour moitié en virtuel et moitié en présentiel, dans le cadre de ce projet.

Au sein du ArtLab de Gucci inauguré en 2018, a été également créée l'École de l'Amour, qui regroupe l'École de l'Artisanat (*La Scuola dei Mestieri*), un programme de six mois destiné à former aux standards professionnels, l'école de l'Usine qui forme les opérateurs aux techniques de production, et enfin l'Académie technique qui a pour but de former tous les employés à la connaissance du produit de manière flexible et adaptée à leurs besoins. Ces initiatives sont toujours d'actualité ; le contexte sanitaire de l'année 2020 a cependant contraint Gucci à les suspendre temporairement.

Recruter les meilleurs professionnels

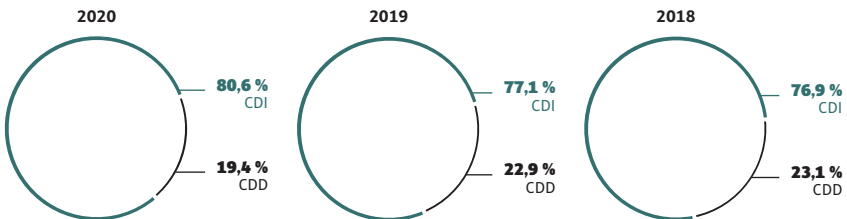
Au-delà des partenariats avec les écoles, Kering s'appuie sur les outils et réseaux sociaux les plus performants pour recruter les meilleurs profils. Depuis fin 2018, une nouvelle plateforme digitale permet une meilleure interaction entre le manager, le responsable Ressources humaines et le candidat tout au long du

processus de recrutement, augmentant la visibilité des offres et améliorant l'expérience du candidat. Les Maisons du Groupe investissent constamment pour proposer les meilleures expériences à leurs candidats via des propositions innovantes et inclusives. Gucci a ainsi lancé en 2020 une évaluation en ligne des candidats qui permet de leur offrir une expérience en réalité augmentée et de mesurer les compétences essentielles requises pour un poste de vendeur dans les magasins Gucci à travers le monde.

Un parcours de formation au recrutement inclusif a été mis en place en 2020 pour l'ensemble du Groupe, aidant les recruteurs et les managers ayant des besoins en recrutement à identifier les biais courants dans le processus de recrutement et à en minimiser les effets. Ce parcours les forme sur toutes les étapes du processus de recrutement, des premières considérations lors de l'ouverture de poste à l'intégration du nouveau collaborateur dans l'entreprise, en passant par le filtrage des candidatures et les entretiens. En complément de ce parcours, les différentes Maisons du Groupe ont mis en place de véritables stratégies de recrutement inclusif, à l'image du *Hiring Pact* de Balenciaga, une approche à 360° pour s'assurer de faire avancer concrètement la diversité et l'inclusion.

Kering encourage également ses collaborateurs à recommander des talents pour le Groupe et ses Maisons, à travers un programme de cooptation mis en place en 2017. L'objectif est de recruter de nouveaux talents, tout en faisant participer les collaborateurs à l'évolution du Groupe, à travers la mise en place de la fonctionnalité « recommander un ami » sur les offres d'emplois publiées sur l'intranet, une option accessible aussi bien sur téléphone mobile que sur ordinateur, pour garantir l'accès au plus grand nombre dans les boutiques ou en production.

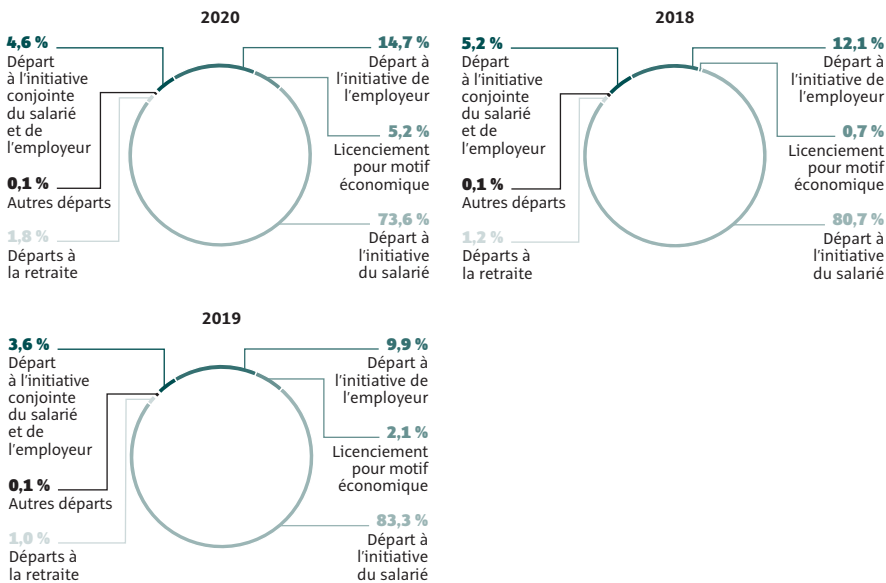
Répartition des embauches CDI/CDD en 2020, 2019, 2018



7 076 collaborateurs ont été embauchés en CDI en 2020. Parmi le total des embauches (y compris CDD), 64,6 % sont des femmes et 92,7 % des non managers.

Par ailleurs, en 2020, le groupe Kering a compté une moyenne mensuelle de 1 682 intérimaires au sein de l'ensemble de ses Maisons.

Répartition des départs CDI par motif en 2020, 2019, 2018



Le nombre de départs CDI, tous motifs confondus, s'élève à 5 751 en 2020, dont 4 233 départs à l'initiative du salarié (73,6 % des départs) et 845 licenciements (14,7 % des départs).

3.1.1.3 Accompagner de manière responsable les évolutions d'organisation

En 2020, Kering a poursuivi ses efforts en matière d'accompagnement et de reclassement des collaborateurs, en favorisant le repositionnement interne des collaborateurs au sein du Groupe.

Cette politique se traduit en France par la réunion mensuelle de la Coordination Développement Social, instance animée par la fonction ressources humaines de Kering et regroupant les responsables Ressources humaines des Maisons pour partager les projets d'organisations et leurs conséquences sociales et proposer des solutions de reclassement individuelles. Il s'agit d'accompagner les collaborateurs lorsque de nouvelles organisations (par exemple un transfert ou une fermeture de magasin) sont susceptibles d'avoir des conséquences sur l'emploi. Un guide de reclassement commun à l'ensemble des Maisons a d'ailleurs été formalisé, reprenant les dispositions légales récentes et détaillant les différentes étapes à suivre en cas de reclassement, ainsi que les modèles de documents à utiliser.

Dans tous les pays et pour l'ensemble des Maisons, lorsque des départs sont envisagés à la suite de réorganisations, des recherches de reclassement sont engagées, au-delà des obligations légales, et les mesures de mobilité volontaire sont systématiquement privilégiées.

Kering a également déployé en 2018 une plateforme ressources humaines permettant la mise en ligne des postes ouverts dans toutes les Maisons du Groupe. Depuis 2019, chaque semaine, une sélection de postes à pourvoir est relayée sur les réseaux sociaux professionnels du Groupe pour encourager la mobilité. Cette mise à disposition directe des postes ouverts permet d'informer en toute transparence des possibilités de repositionnements internes pour tous les salariés.

Le Comité d'entreprise européen dispose par ailleurs de l'information sur les évolutions d'organisation selon les projets du Groupe, lors des deux réunions plénières et des réunions de son Comité restreint.

3.1.2 Cultiver le développement de nos collaborateurs dans un cadre de travail inclusif et stimulant

3.1.2.1 Promouvoir la diversité et l'inclusion

Au-delà de son engagement social, le Groupe est convaincu que la diversité et l'inclusion sont source de créativité et d'innovation et donc de performance économique. C'est pourquoi Kering veille à diffuser une culture de l'égalité à tous les niveaux de l'organisation et offre à ses équipes un environnement de travail ouvert, divers, inclusif et stimulant, contribuant à la réussite du Groupe.

Dans le cadre de sa stratégie développement durable 2025, Kering promeut la diversité et l'égalité femmes-hommes à travers une série d'engagements concrets, parmi lesquels la parité dans toutes les fonctions du Groupe et la mise en place un programme de *mentoring* à destination des femmes au niveau international.

Engagé de longue date en faveur de la diversité, le Groupe a ainsi été, en 2004, l'un des premiers signataires en France de la Charte de la Diversité. En 2011, l'équivalent de cette Charte a été signé en Italie par Gucci.

Début 2015, la Direction de Kering et le Comité d'Entreprise Européen ont signé le premier accord européen *Empowering Talent*. L'engagement de Kering en faveur de l'égalité des chances y a été réaffirmé de manière forte et détaillée.

En juin 2019, Kering a annoncé son adhésion à la Charte des standards de conduites des affaires édictée par l'ONU en faveur de la lutte contre les discriminations à l'encontre des personnes LGBTI. Par ailleurs, Kering a rejoint en septembre 2019 la coalition *Open To All* qui regroupe aux États-Unis plus de 200 organisations à but non lucratif et près de 4 000 grandes et moyennes entreprises qui, ensemble, luttent contre toutes les formes de discrimination (origine, nationalité, genre, identité, orientation sexuelle, croyance, handicap...) pour leurs employés, visiteurs, ou clients.

Classé 28^e du dernier indice *Refinitiv Diversity & Inclusion Index (2020)* parmi 7 000 entreprises internationales, Kering entend dans la continuité de ces résultats construire une équipe toujours plus représentative et performante.

La nomination à compter du 1^{er} octobre 2019 d'une nouvelle Directrice de la Diversité, de l'Inclusion et des Talents reportant à la DRH Groupe marque une nouvelle étape dans l'action déterminée du Groupe en faveur de la diversité. Cette nomination marque la volonté de Kering d'approfondir et accélérer ses actions en faveur de la diversité, de la parité et de l'inclusion au sens large.

Par ailleurs, courant 2020, chaque Maison du Groupe a mis en place un Comité de diversité et inclusion, parrainé par un membre de son équipe de direction. Ces comités sont formés de représentants des différents départements et régions, ayant un intérêt particulier pour la thématique de la diversité et inclusion. Ils ont pour objectif de traduire la stratégie de diversité et inclusion du groupe Kering au sein de leur Maison respective, tout en s'adaptant aux différentes cultures et aux besoins de leurs environnements. Cette initiative est parrainée par le Président-Directeur général de Kering, le parrain du Comité Diversité et Inclusion de Kering Corporate est le Directeur financier du Groupe. Elle témoigne de la volonté de Kering d'approfondir et d'accélérer ses actions en faveur de la diversité et de l'inclusion. Kering démontre son attention à la diversité des profils par leur genre, leur culture, leur origine, leur orientation sexuelle, leur identité ou leur situation de handicap, source de richesse et d'intelligence collective. C'est aussi le moyen de réaffirmer fortement la culture d'égalité des chances qui prévaut partout dans le Groupe pour donner à chacun l'opportunité de réaliser son plein potentiel.

Depuis 2019, Gucci a déployé un programme complet en faveur de la diversité et de l'inclusion, qui sont au cœur des valeurs de la Maison. Il inclut un programme de développement à l'inclusion et la diversité pour tous les salariés, un programme mondial de bourses de design pour des jeunes talents de toutes les régions du monde et un programme d'échange mondial interne. Gucci est également signataire de la Charte ONU en faveur des personnes LGBTI et organise des événements « *Words that exclude, beyond the mirror what is there?* » auprès de ses collaborateurs en Italie pour sensibiliser aux langages blessants et discriminatoires envers les différentes orientations sexuelles.

Depuis 2019, Gucci s'appuie sur son programme de volontariat *Gucci Changemakers*, afin d'encourager tous les salariés de Gucci dans le monde à s'engager auprès des communautés locales en leur donnant la possibilité de dédier jusqu'à quatre jours sur leur temps de travail au profit d'organisations à but non lucratif œuvrant sur quatre domaines d'actions en particulier : l'égalité, les réfugiés et les sans-abri, l'éducation et l'environnement. En 2019, année pilote avec un déploiement progressif dans les régions, 1 400 contributions ont été soumises, au profit de plus de 170 ONGs dans le monde. Cette initiative est toujours d'actualité ; le contexte sanitaire de l'année 2020 a cependant contraint Gucci à suspendre temporairement les activités nécessitant une présence physique. En 2020, plus de 570 contributions ont été soumises et 70 nouvelles ONGs intégrées au programme. En 2020, Gucci a lancé son *Global Equity Board* ayant pour objectif de définir les priorités et mesurer les avancées en termes de diversité, égalité et inclusion en cohérence avec les politiques Kering.

Diffuser une culture de l'égalité femmes-hommes au sein du Groupe

Si la diversité est abordée par Kering dans toute sa pluralité, un accent 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 charta donne des lignes directrices pour favoriser la présence et la progression des femmes dans l'entreprise et, plus généralement, dans la société.

Le programme de promotion de la diversité et de l'inclusion au sein du Groupe se décline autour de trois axes :

1. Diffuser une culture d'égalité et d'inclusion au sein du Groupe au travers d'actions de sensibilisation menées tout au long de l'année et à travers tous ses process RH et managériaux (recrutement, revue des talent, rémunération)

À l'occasion de la Journée internationale des droits des femmes en 2020, Kering et ses Maisons ont déployé un grand nombre d'initiatives afin de sensibiliser les collaborateurs. À Paris, la Directrice de la Diversité, de l'Inclusion et des Talents a organisé un panel de discussion avec différents employés de Kering et de ses Maisons et des dirigeants tels que Cédric Charbit (CEO, Balenciaga), sur les challenges auxquels font face les femmes, au travail et au-delà. Les employés ont pu partager leur vision de la parité et comment agir concrètement pour progresser ensemble. Plusieurs vidéos ont été enregistrées à cette occasion, accessibles à tous les employés sur notre plateforme de formation en ligne *Kering Learning*.

2. Encourager l'équilibre des temps de vie au travers d'un cadre commun à tous les collaborateurs qui renforce le bien-être au travail et l'égalité entre les salariés

De nombreuses initiatives existent également au sein des différentes Maisons de Kering : télétravail, horaires flexibles, travail à distance, solutions de garde d'enfants en France, en Italie et aux États-Unis, crèches pour les salariés basés en France, salles d'allaitement à Hong Kong, etc.

3. Développer une politique de parentalité exemplaire et inclusive

Kering s'engage depuis 2017 sur la parentalité, en soutenant les parents et en participant à la diffusion d'une culture égalitaire dans le Groupe. Le *Baby Leave* (voir section 2.5) contribue concrètement à l'égalité entre les sexes : en accordant les mêmes congés parentaux aux hommes et aux femmes, il fait progresser le Groupe vers une véritable égalité entre les femmes et les hommes pour tous ceux et toutes celles qui travaillent chez Kering.

En offrant aux hommes et aux femmes les mêmes congés parentaux et en proposant de nouveaux modes d'organisation plus flexibles, Kering s'engage efficacement dans la lutte contre les préjugés que les femmes doivent affronter lorsqu'elles postulent un nouvel emploi, lorsqu'elles sollicitent une promotion ou souhaitent faire évoluer leur carrière.

Promouvoir la progression des talents féminins dans l'organisation à travers des programmes de développement dédiés

Dans le cadre de sa stratégie développement durable 2025, Kering s'est engagé en faveur de l'égalité femmes-hommes à travers une série d'engagements concrets, parmi lesquels atteindre la parité à tous les niveaux du Groupe et mettre en place un programme de *mentoring* à destination des femmes au niveau international.

En 2013, Kering a lancé en France une session pilote de *mentoring* inter-marques et inter-métiers, à l'attention des talents féminins. Le dispositif reposait sur un processus structuré d'une année, fondé sur une relation de binôme au sein de laquelle un manager expérimenté (le ou la mentor) partage son expertise avec un manager plus junior (la mentorée) afin d'accompagner le développement professionnel et personnel de ce dernier.

Ce programme ayant été plébiscité tant par les mentorées que par les mentors, il fait dorénavant partie à part entière du catalogue d'offres de développement des talents proposé par le Groupe et a été déployé à l'international. Cette année, une soixantaine de talents féminins provenant des différentes Maisons du Groupe basées à Hong Kong, en Chine, en Corée du Sud, France, Italie et Grande-Bretagne ont ainsi pu profiter d'un accompagnement individuel d'un an par des leaders du Groupe. Les mentors sont en majorité des femmes ayant bénéficié d'un programme de développement et souhaitant transmettre à leur tour leur expérience.

Depuis cinq ans, Kering est par ailleurs associé au programme EVE qui permet à quinze collaborateurs issus des différentes Maisons et entités pays du Groupe de participer à des séminaires européen et asiatique. Créé en 2010 par Danone, ce programme original de management, s'adressant à celles et ceux qui aspirent à un leadership éclairé, travaille sur deux leviers : l'individu et l'organisation. Il vise à l'émergence de personnalités fortes et inspirantes en nombre suffisant dans l'entreprise pour leur permettre d'y porter le changement. Les alumni du programme EVE des quatre dernières années ont également intégrés en 2019 notre programme de *mentoring* en tant que mentors afin de pouvoir partager les enseignements à d'autres talents au sein du Groupe et ainsi accompagner le changement. La pandémie mondiale intervenue en 2020 a empêché la réalisation de ces séminaires mais Kering reste engagé dans ce partenariat.

Enfin, Kering a publié en 2020 pour ses entités Corporate et ses Maisons en France l'index égalité France 2019 et se positionne parmi les entreprises leaders avec un taux de 95 points sur 100 pour Kering Corporate.

L'évaluation et la reconnaissance des actions engagées en faveur de l'égalité femmes-hommes

En 2020, les femmes représentent 55,4 % des managers du Groupe, 63,1 % de l'effectif total (62,9 % en 2019, 62,9 % en 2018), 33 % du Comité exécutif et 58 % du Conseil d'administration (hors administratrices représentant des salariés), faisant de Kering l'une des sociétés les plus féminisées du CAC 40. Le Groupe s'est fixé pour objectif d'atteindre la parité femmes-hommes et l'égalité de salaire, à tous les niveaux de hiérarchie dans le Groupe à l'horizon 2025.

Kering a été classé neuvième entreprise dans le monde au sein du classement 2020 d'*Equileap* publié en mars 2021, qui distingue les entreprises pionnières dans l'atteinte de l'égalité femmes-hommes.

Les efforts déployés pour la promotion des talents féminins font plus largement écho à l'engagement du Groupe en faveur des femmes, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur du Groupe :

- par le biais de la Fondation Kering qui lutte contre les violences faites aux femmes, en soutenant des projets portés par des ONG et des entrepreneurs sociaux, et en sensibilisant et impliquant les collaborateurs du Groupe. La Fondation Kering œuvre, elle aussi, à la sensibilisation des collaborateurs, en les impliquant notamment dans plusieurs de ses projets. À l'occasion du 25 novembre 2020, journée internationale pour l'élimination des violences faites aux femmes, la Fondation Kering a lancé la campagne « 16 Days 16 Films » au Royaume-Uni, en France et en Italie, en partenariat avec Modern Films, avec la participation des associations En Avant Toute(s), Chayn Italia ?, The National Network to End Domestic Violence (NNEDV), Fondo Semilias et la campagne nationale *UK SAYS NO MORE*. Seize films de réalisatrices ont été diffusés sur les réseaux sociaux du 25 novembre au 10 décembre

en lien avec la campagne internationale d'ONU Femmes « 16 jours d'activisme contre les violences faites aux femmes ». La campagne a touché plus de 900 000 personnes dans les cinq pays sur les réseaux sociaux et dans la presse (voir section 5.4.1) ;

- le Groupe est convaincu que les entreprises ont un rôle concret à jouer pour lutter, ensemble, contre les violences faites aux femmes. En 2020, conformément à la Convention n° 190 de l'OIT sur la violence et le harcèlement au travail, la Fondation Kering a rédigé avec la Direction des Ressources humaines du Groupe une politique globale sur les violences conjugales pour proposer le programme interne qu'elle a conçu, visant à accompagner comme il se doit personnes survivantes et les victimes de violences conjugales. En 2020 également, à l'occasion de la formation annuelle digitale obligatoire consacrée à l'éthique et à la conformité, un module sur les violences conjugales a été conçu conjointement avec la Direction des Ressources humaines et mis en ligne pour tous les collaborateurs du Groupe. En 2020 enfin, à l'occasion du 25 novembre, journée internationale pour l'élimination des violences faites aux femmes, la Fondation Kering a présenté la politique globale du Groupe sur les violences conjugales ;
- en lien avec la Fondation Kering, Kering sensibilise ses salariés aux problématiques de violence conjugale. L'impact des violences conjugales sur le lieu de travail était l'un des quatre modules de la formation obligatoire annuelle *Ethics and Compliance* en 2020 ;
- au sein de l'industrie du cinéma : partenaire officiel du Festival de Cannes, Kering met en valeur et soutient la contribution des femmes à l'industrie du cinéma, devant ou derrière la caméra, par le biais du programme *Women in Motion* ;
- dans ses chaînes d'approvisionnement, notamment via le projet d'envergure lancé en 2019 par Kering et ses Maisons italiennes, en collaboration avec la *Camera nazionale della moda* et trois associations spécialistes du sujet (BSR, *Wise Growth* et *Valore D*) sur la place des femmes dans les chaînes d'approvisionnement du secteur du luxe en Italie (voir section 4.2.5).



Promouvoir l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap

Au 31 décembre 2020, le groupe Kering compte 503 travailleurs handicapés (taux de couverture de 87,2 %, hors Royaume-Uni et États-Unis).

Kering a réaffirmé son engagement sur le sujet du handicap au travers de l'accord européen *Empowering Talent* signé en février 2015. Cet accord reprend et renforce les engagements pris avec les partenaires sociaux en 2008 pour favoriser l'emploi de personnes en situation de handicap.

Chaque année un point de situation est présenté par la Direction au Comité d'Entreprise Européen, sur les trois piliers de l'accord européen dont celui de promouvoir la diversité en général et les initiatives des Maisons en faveur de l'égalité des sexes et l'égalité des chances.

Les Maisons du Groupe en France et en Italie continuent en outre de recourir au secteur protégé, afin de favoriser l'emploi des personnes handicapées. Des prestations telles que l'impression, la saisie de données, l'archivage, les réponses aux candidatures spontanées, les plateaux-repas, la mise sous pli, les emballages cadeaux à l'occasion des fêtes de fin d'année, la gestion des espaces verts ont ainsi été confiées à des prestataires employant des personnes en situation de handicap.

Kering Corporate et les Maisons du Groupe réalisent également des actions de sensibilisation et nouent des partenariats pour engager les salariés dans la démarche.

Gucci coopère avec une ONG spécialisée pour intégrer, à Florence, en production, des personnes atteintes du syndrome de Down. De son côté, Ulysse Nardin et Girard-Perregaux ont démarré un projet avec la Fondation Alfaset et discutent actuellement sur plusieurs possibilités de ré-insertion de personnes en situation de handicap dans les ateliers des Maisons via des stages ou encore des mandats de réalisation de quelques projets spécifiques. En 2020 Kering Corporate France a invité ses collaborateurs à participer au jeu en ligne Le Bureau des Séries, qui permet à tous d'explorer les différentes typologies de handicap à travers une vingtaine de séries populaires. Ludique et interactive, cette sensibilisation rappelle la diversité du handicap et l'importance d'une culture inclusive.

S'engager avec des partenaires pour favoriser l'intégration des jeunes ou des personnes en difficulté

Afin de préserver et de renouveler les savoir-faire, plusieurs Maisons du Groupe – Gucci, Bottega Veneta, Brioni – ont fondé des écoles professionnelles et programmes de formation avec le soutien des corporations d'artisans, qui concourent ainsi à

accompagner des jeunes à découvrir et acquérir un métier leur permettant à terme d'intégrer une des Maisons ou évoluer dans le secteur du luxe et de la mode.

En France, Kering s'engage dans le cadre de la politique de la Ville et a signé en 2018 des partenariats pour permettre à des jeunes issus de quartiers prioritaires d'intégrer nos Maisons, dans le cadre de stages de découverte, d'apprentissages et d'embauches, ce qui a été mis en œuvre en 2019. Le premier type de partenariat, avec des associations ayant pour vocation l'insertion des jeunes a pour objet d'ouvrir les stages de troisième à des jeunes de 14/15 ans issus de collèges de zones prioritaires. Le second partenariat a pour objet les embauches de jeunes issus de quartiers prioritaires en apprentissage et en contrat à durée indéterminée. Cette initiative est toujours d'actualité ; le contexte sanitaire de l'année 2020 nous a cependant contraint à la suspendre temporairement.

Gucci en Italie a par ailleurs reçu en 2020 pour la deuxième année consécutive le prix « *Welcome. Working for refugees integration* » du Haut Commissariat des Nations unies pour les réfugiés (UNHCR) pour ses actions d'intégration dans le monde du travail d'une dizaine de réfugiés notamment dans ses ateliers de Florence. La Maison a également continué son engagement avec la Fondation Adecco *for Equal Opportunities* et l'UNHCR par le biais d'un processus d'intégration des réfugiés dans ses sites, usines et magasins en Italie, grâce à un programme de formation et d'emploi appelé *#forRefugees*.

3.1.2 Développement des talents et des compétences

Le développement des talents et des compétences est au cœur de la politique de ressources humaines de Kering.

En 2020, face à la pandémie et ses conséquences, Kering a adapté ses pratiques et a accéléré la digitalisation de ses initiatives de développement des talents et des compétences. Par ailleurs, le rapprochement des fonctions de gestion des talents et de formation a permis une plus grande collaboration, et la création d'une communauté plus large au sein des Maisons du Groupe.

Cette communauté a travaillé autour de deux axes majeurs :

- renforcer les pratiques autour du développement des carrières chez Kering ;
- maintenir les activités de formation malgré l'impossibilité de les faire en présentiel, et transformer le contexte en une opportunité afin de toucher un public plus large grâce à de nouveaux dispositifs.

Gérer et accompagner les talents, favoriser la mobilité et le développement professionnel dans le Groupe

Kering s'est fixé comme priorité de mieux identifier et développer les talents et définit pour ce faire des processus et outils pour leur permettre d'élargir constamment leurs perspectives professionnelles au sein du Groupe et de renforcer leurs compétences à travers des opportunités de mobilité et de carrière.

1. Identifier et développer les talents de chacun, accompagner les futurs leaders et organiser les plans de succession

C'est au travers du processus d'évaluation de la performance puis des *Talents Reviews* que sont identifiés les talents et les fonctions clés du Groupe.

Depuis janvier 2019, le Groupe a lancé une nouvelle approche de gestion de la performance en instaurant un suivi continu par le biais de conversations régulières dites *check-in conversations*. Ce suivi tout au long de l'année permet ainsi un dialogue constant entre managers et collaborateurs, aussi bien au sujet de leur performance que de leur développement.

En support de ce nouveau processus, le Groupe souhaite développer une culture de la performance où chacun sait ce qu'il doit faire à travers des objectifs fixés clairement et suivis de retours réguliers. Les managers sont formés afin d'être capables d'avoir des conversations difficiles mais aussi d'aider les collaborateurs à se projeter dans leur carrière à moyen terme. Pour bien accompagner les collaborateurs, le Groupe dispense des formations destinées aux équipes ressources humaines, à travers la HR Academy. Celle-ci permet de former les équipes RH de chacune des Maisons à dispenser elles-mêmes des formations nécessaires aux managers et collaborateurs de leur périmètre. En 2020, 146 collaborateurs RH (40 % des RH de proximité) ont participé à ce programme de formation et sont prêts à dispenser ces contenus en toute autonomie.

Une fois ces talents identifiés, il s'agit de mieux les connaître, de définir les actions d'accompagnement nécessaires au regard de l'organisation et de son évolution, et de préparer les plans de succession des postes clés de l'entreprise. Cette année, l'exercice d'identification des talents au sein du Groupe a permis d'inclure toutes les Maisons et d'avoir une réflexion à deux niveaux : au sein de chaque Maison mais aussi de manière transverse au sein du Groupe. En effet, les *Talent Reviews* qui réunissent tous les Directeurs Ressources Humaines des Maisons, ainsi que leurs homologues fonctionnels, ont été l'occasion de partager, avec un vocabulaire commun, le vivier de talents du Groupe. Cela permet de définir les plans de développement des talents identifiés et de construire les plans de succession afin de s'assurer de l'efficacité de l'organisation.

2. Favoriser la mobilité et les carrières au sein du Groupe et de ses Maisons

La mobilité professionnelle est un levier majeur pour permettre le développement des compétences, donner des perspectives de carrière et donner les moyens à chacun d'évoluer au sein du Groupe.

La plateforme de gestion des collaborateurs est aujourd'hui utilisée pour partager, en toute transparence, les postes disponibles. Il s'agit d'offrir aux collaborateurs une visibilité sur les opportunités professionnelles au sein du Groupe, chaque entité publiant ses besoins de recrutement. Toutes les Maisons sont présentes et proposent leurs postes, offrant la plus grande visibilité sur leur organisation et sur les possibilités d'évolution. La mise en place de cette nouvelle plateforme permet au Groupe de renforcer la communication autour du programme de mobilité interne et d'améliorer l'expérience digitale des candidats internes. Des supports pédagogiques expliquant la démarche de mobilité, la diffusion continue des offres de postes et des campagnes régulières de communication à destination de l'ensemble des collaborateurs, notamment par publication hebdomadaire sur le réseau social d'entreprise de postes à pourvoir par région ou par pays sous la bannière *Jobs on the Move*, ont été mis en œuvre en 2019 et se sont poursuivis en 2020.

Afin de favoriser le dialogue autour de la mobilité et du développement des carrières, un programme spécifique de formation a été créé autour des « conversations carrière ». Ce programme a été proposé en 2020 à l'ensemble de la communauté RH et a été déployé auprès des managers et des collaborateurs durant l'année 2020.

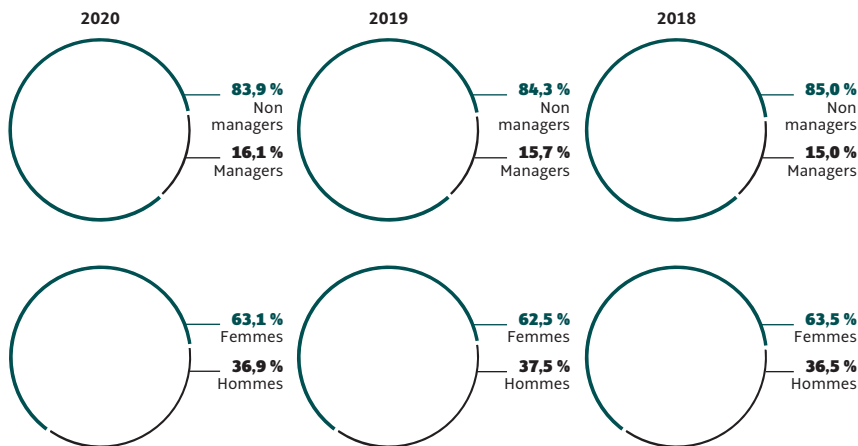
Développer une politique formation structurée pour tous les collaborateurs

En 2020, le groupe Kering a consacré un budget de 22 millions d'euros à la formation de ses collaborateurs, ce qui représente 1,1 % de la masse salariale du Groupe. Ainsi, au cours de l'année, 541 565 heures de formation (hors formation à la sécurité) ont été dispensées dans les Maisons du groupe Kering et 37 278 collaborateurs ont pu bénéficier d'au moins une formation. Ainsi, 96,7 % des collaborateurs ont suivi au moins une formation en 2020, en forte progression par rapport à 2019.

Les femmes représentent 63,1 % de l'effectif formé en 2020 (hors formation à la sécurité). Par ailleurs, 83,9 % des salariés bénéficiant d'une formation en 2020 étaient des non-managers.

L'augmentation significative du nombre de personnes ayant suivi une formation et du nombre d'heures de formation illustre la volonté du Groupe de donner les moyens de développement aux salariés, d'accompagner les nouveaux embauchés, dans un contexte de nouvelles implantations des Maisons et de nouveaux projets.

Répartition des effectifs formés entre managers/non managers et entre femmes/hommes pour les années 2020, 2019 et 2018



Une offre de formation adaptée aux besoins et au contexte

En 2020, pour une plus grande intégration des sujets de gestion des talents et de formation, Kering a choisi de rapprocher les deux axes pour créer une *Talent and Learning Community* rassemblant Directeurs et Responsables *Talent & Learning* des Maisons, des régions et du Corporate. Cette communauté élabore et partage un cadre commun d'action pour le co-développement inter-Maisons d'outils, de pratiques et d'initiatives qui contribuent à une gestion décentralisée et cohérente des programmes offerts aux collaborateurs. Depuis le mois d'avril 2020, elle se réunit chaque mois, de manière virtuelle.

Les régions contribuent à l'adaptation de cette offre aux besoins locaux de chaque zone géographique.

L'offre de formation est construite autour de trois grands principes :

- ancrer une culture d'apprentissage ;
- rendre les collaborateurs acteurs de leur développement ;
- savoir rester agile et tirer parti des nouvelles manières d'apprendre.

Dans ce cadre commun, sont développées trois grandes priorités pour l'ensemble du Groupe :

1. Développer les parcours digitaux avec la mise en place d'une nouvelle plateforme intégrée au système d'information RH : *Kering Learning*

En 2020, Kering a repensé son offre de formation digitale. Le Groupe a choisi de déployer une plateforme unique accessible à tous et permettant de partager

des contenus clés pour le Groupe mais permettant aussi à chacune des Maisons d'y intégrer leurs contenus spécifiques : *Kering Learning*. C'est le point d'accès à l'offre globale de formation pour tous les collaborateurs de Kering et ses Maisons dans le monde.

Cette plate-forme est maintenant intégrée au système d'information RH (SIRH) du Groupe et propose aux collaborateurs une expérience d'apprentissage fluide. Cela permet aussi un reporting consolidé exploitant toutes les données du SIRH. *Kering Learning* propose une palette de ressources multi-modalités et multi-appareils en libre accès à tous les collaborateurs du Groupe, organisées autour de huit grands thèmes. Deux approches complémentaires sont proposées pour maximiser l'impact du learning auprès des collaborateurs :

- une démarche « *push* » avec la promotion de *Learning Paths* dédiés à des thèmes précis au cours desquels les collaborateurs sont guidés dans leur apprentissage ;
- une démarche « *pull* » qui laisse le collaborateur libre de sa démarche d'apprentissage, soit par la consultation de contenus isolés, soit par la création de son propre parcours d'apprentissage à partir des ressources mises à disposition.

Certaines Maisons comme Saint Laurent ou Gucci utilisent en complément des solutions dédiées *mobiles first* à destination, par exemple, des populations Retail.

L'offre de formation *Kering Learning* est structurée autour de huit thématiques

- *Mastering my Kering essentials.*
- *Embracing diversity and inclusion.*
- *Expanding my digital knowledge.*

- *Exploring my health & well-being.*
- *Growing my management and leadership.*
- *Increasing my business impact.*
- *Increasing my personal effectiveness.*
- *Learning a language.*

Les essentiels Kering regroupent des contenus constituant le socle des valeurs de Kering, détaillant par exemple les standards du luxe responsable ou nos engagements en matière d'éthique et de conformité.

Pendant la période du premier confinement, au 1^{er} semestre 2020, une augmentation de 20 % du nombre d'utilisateurs connectés à *Kering Learning* a été constatée, ainsi qu'une augmentation de 30 % du temps passé à se former en digital, renforçant la nécessité de proposer une offre diversifiée, synchrone ou asynchrone et multimodale : webinars, vidéos, masterclass, e-learning, quiz formatifs et sommatifs.

2. Maintenir et développer une offre régionale à destination des managers et collaborateurs de toutes les Maisons du Groupe

En 2020, afin de répondre de manière agile aux besoins exprimés par les Maisons, Kering a développé des programmes autour de thématiques dédiées, de manière régionale. Habituellement en présentiel, la virtualisation de ces programmes a permis d'augmenter la régularité, d'ajuster au plus près du besoin et d'adapter nos contenus aux besoins émergents.

Une offre managériale solide qui permet aux managers d'apprendre via de nouveaux outils et partager leurs expériences

Avec deux programmes digitaux reprenant les compétences managériales (*People Management Essentials* et *Advanced Management*), Kering a su s'adapter à la crise sanitaire pour permettre à de nombreux managers de se former. Des parcours sur six à huit semaines ont remplacé les programmes présentiels permettant de mieux intégrer les contenus dans la charge de travail. L'alternance de classes virtuelles en petits groupes de dix personnes et de travaux pratiques à domicile ont permis d'optimiser le temps des participants. Proposés à l'ensemble des Maisons du Groupe, ces programmes sont aussi une opportunité de rencontrer, virtuellement, des collaborateurs venus d'horizons divers et de construire le sentiment d'appartenance.

Programmes développés pour faire face à la pandémie de Covid-19

En 2020, des thématiques spécifiques ont été développées en fonction des besoins des Maisons pour permettre le développement de nouvelles compétences et techniques face aux nouvelles habitudes de travail prises dans ce contexte de crise.

La gestion virtuelle des équipes, l'organisation de réunions digitales, la bonne gestion de son temps et son énergie lorsque l'on travaille de chez soi, ou encore le développement de sa résilience, sont autant de thèmes qui ont été proposés aux collaborateurs du Groupe. Cette offre complète des programmes plus classiques comme « savoir travailler à travers différentes cultures afin d'être inclusif ».

- Sur la zone Europe en 2020, 48 parcours virtuels ont été proposés et ont permis de former 653 employés.
- Sur la zone Asie en 2020 (*hors programmes managériaux qui sont proposés en face-à-face*), 15 parcours virtuels ont été proposés, ce qui a permis de former 252 employés.

En 2020, Gucci a lancé la *Gucci Supply Chain Academy*, programme de formation sur mesure conçu autour d'un ensemble de compétences clés pour la fonction, comme la « prévision de la demande », la « gestion des stocks » et le « contrôle des stocks ». Ce programme a été développé par une équipe de projet inter-fonctionnelle avec le soutien de l'Université de Rome, *Tor Vergata*, dans le but d'homogénéiser les connaissances et de les mettre à la disposition de tous, d'anticiper les tendances du marché et de faire face aux futurs défis commerciaux. Les huit premiers webinaires, d'une durée de 2,5 heures chacun, lancés auprès des collaborateurs de la chaîne d'approvisionnement ont permis de former près de 100 collaborateurs.

3. La digitalisation des programmes dédiés aux talents du Groupe

En 2020, la digitalisation des programmes a permis l'augmentation du nombre de participants et la mise en place de pratiques innovantes de formation. Ce travail a démontré l'engagement de Kering au bénéfice du développement des collaborateurs, malgré le contexte de crise inédit.

Kering Leadership

Composé de trois modules de quatre jours organisés sur 12 mois, ce programme réunit chaque année environ 25 leaders dans un contexte multiculturel. Il s'agit de développer les talents du Groupe et de développer leurs capacités de leadership. Le programme permet aussi de partager une vision commune du Groupe, de ses ambitions, challenges et valeurs. La promotion 2020 se compose de participants venant de dix pays et de dix Maisons et entités du Groupe.

- Le premier module, *Exploring Kering*, qui initie le programme, est un moment important de compréhension et d'échange à propos de la vision, des enjeux et des projets de transformation du Groupe, grâce à des sessions de dialogue avec des membres du Comité exécutif de Kering et des dirigeants des Maisons. Celui-ci a pu avoir lieu à Paris.

- Le deuxième module, *Leading Kering*, est habituellement organisé en partenariat avec la *Business School* de l'université de Columbia à New York. Il permet de perfectionner sa pratique du leadership grâce à l'enseignement de professeurs renommés, l'intervention d'entrepreneurs de l'économie du digital et l'organisation d'ateliers de co-développement valorisant l'expérience des participants. Ce développement du leadership comporte une dimension individuelle importante avec la réalisation d'un programme de 360 *feedbacks* par chaque participant en amont du programme. Ce programme n'a pas pu avoir lieu en 2020 mais une version virtuelle est prévue en avril 2021.
- Le troisième module, *Transforming Kering*, se tient habituellement à Shanghai. Cette année une version virtuelle a pu être organisée. Sur une durée de quatre mois les participants ont abordé quatre thèmes clés leur permettant de mieux comprendre l'écosystème des clients chinois, leurs habitudes et outils et l'impact de la crise de la Covid-19.

Kering Influence Online

Le Groupe a déployé un nouveau programme international et 100 % virtuel, *Kering Influence Online*. Ce programme à destination de jeunes leaders du Groupe a regroupé 57 personnes venant de tous les métiers du Groupe et de dix nationalités différentes. Cette formation est venue remplacer le programme habituel qui vient en amont de *Kering Leadership* et qui constitue une première étape de développement du leadership. Ce programme a permis à chaque participant de réfléchir à comment appréhender la complexité et trouver des ressources pour gérer au mieux la crise et l'adaptation des modes de travail. Les participants ont bénéficié d'un accompagnement de six mois au cours desquels ils ont pu participer à des conférences internes, des temps de formation avec des prestataires externes, des groupes de travail et de l'accompagnement individuel.

Kering Vision

En 2019, le Groupe avait lancé un nouveau type de programme pour les jeunes talents, *Kering Vision*. En 2020, ce programme a été revu pour pouvoir être mis en place virtuellement. Les 35 participants venant d'Europe et d'Asie collaborent pendant trois semaines à raison de trois demi-journées par semaine sur un projet stratégique du Groupe. Afin de préparer ces projets, les participants rencontrent certains membres du Comité exécutif de Kering, des leaders externes de l'industrie du luxe et des industries connexes, et apprennent des nouvelles méthodologies de travail. À la fin du programme, ils présentent leurs projets à un jury de *senior leaders* de Kering et de ses Maisons.

Des dispositifs digitaux pour développer nos collaborateurs : dispositif 360 *feedback* et coaching individuel

Ce dispositif est particulièrement destiné aux cadres dirigeants faisant face à un nouveau challenge professionnel tel que la prise d'une nouvelle fonction

stratégique. À partir de plusieurs sources (hiérarchique, collègues, collaborateurs, clients...), cette démarche permet de recueillir un ensemble de renseignements sur la perception des compétences du participant, et ce dans une perspective de valorisation de son potentiel de développement. Chaque cadre dirigeant bénéficie d'une séance de coaching individuel pour analyser les résultats et définir un plan d'action de développement personnel et professionnel.

Ce type de dispositif de développement individuel est aussi très souvent adossé à des programmes de développement collectif comme décrit dans le programme *Kering Leadership*. L'objectif étant à la fois de personnaliser au maximum les apprentissages de chaque participant mais aussi d'encourager une culture du « *feedback* de développement » entre participants expérimentés.

Il est également possible de prévoir un coaching individuel sur une problématique spécifique de manière virtuelle à travers l'accès à une plateforme de coaching externe. Chaque Maison peut ainsi bénéficier de cette solution pour ses collaborateurs et la mettre en place à la demande.

3.1.2.3 Engagement des collaborateurs : mettre l'employé au cœur de toutes les initiatives

Le groupe Kering a inscrit dans ses priorités stratégiques le développement de l'engagement des collaborateurs. Kering bâtit au fil des années un engagement des équipes tissé au travers d'histoires partagées, construit une culture commune et renforce le sentiment d'appartenance à un Groupe de Luxe intégré.

Le Groupe a donné un accès, pour tous les salariés dans le monde, à une communication globale et commune. Le lancement en juin 2018 de Workplace, le réseau social d'entreprise nouvelle génération, a ainsi profondément modifié la nature et l'ampleur des campagnes de communication menées au sein du Groupe et avec les Maisons. En 2020, le taux d'adoption de cette nouvelle plateforme digitale a atteint un chiffre record de 92 % en juillet, prouvant l'efficacité de ce nouvel outil de communication interne, pour toutes les Maisons et régions, y compris la Chine avec le lancement en avril 2019 de Lexiang, une plateforme dédiée aux employés en Chine. Cette nouvelle ère de communication plus transparente permet de donner une visibilité jusque-là inégalée aux campagnes de communication globale sur les valeurs et la politique du Groupe. Plus de 2 500 communautés actives ont ainsi été créées sur la plateforme depuis sa création et plus de 70 % des collaborateurs sont actifs chaque mois.

La qualité et l'accessibilité des informations de Kering auprès du plus grand nombre de collaborateurs dans le monde ont ainsi été renforcées de manière spectaculaire tout au long de l'année 2020. Désormais, chacun a une voix chez Kering, tout le monde a accès

aux informations du Groupe, à tout moment et sur tous types de supports (ordinateurs, téléphones mobiles, tablettes, etc.). La proximité entre les collaborateurs et les leaders du Groupe est également fortement accrue par l'utilisation de grandes rencontres filmées en direct sur le réseau social, avec un échange de questions-réponses qui permettent des échanges sans filtre, accélérant la création d'une culture commune.

Une campagne de communication interne pensée pour garder les collaborateurs motivés, engagés et inspirés pendant la période de confinement généralisé déclenchée par la Covid-19

Dès la première semaine de confinement de 2020, les équipes dirigeantes ont pris part à une campagne de communication interne intense, composée de publications régulières diffusées sur les réseaux sociaux internes – Workplace et Lexiang. Cette campagne avait pour objectifs de (a) tenir les collaborateurs informés des mesures sanitaires et de sécurité prises par le Groupe, et des dernières actualités liées au business et aux ressources humaines ; (b) soutenir le moral des équipes et diffuser un esprit positif ; (c) promouvoir l'engagement de chacun malgré le contexte difficile du confinement. Les dirigeants ont également pris part à une série de discussions en ligne leur permettant de communiquer leur vision tout en répondant aux questions des collaborateurs. De plus, un groupe de discussion dédié a été créé sur le réseau social interne afin de permettre à chacun de s'exprimer et d'échanger librement avec d'autres collaborateurs – toutes régions et Maisons confondues – durant toute cette période. Chaque Maison a également créé ses propres groupes dédiés au soutien de leurs équipes pendant toute la durée du confinement.

Les partenaires sociaux ont été associés aux publications internes régulières sur la situation sanitaire dans le Monde. Les réunions plénières du Comité de Groupe France et du Comité d'entreprise européen ont toutes été maintenues et ont donné lieu à des échanges sur l'impact de la Covid-19 et sur les mesures sanitaires et sociales partagées par le Groupe avec les Maisons.

Des campagnes de communication globales sur les valeurs et les politiques du Groupe

Les grandes campagnes de communication internes Kering permettent de poursuivre la consolidation d'une histoire et d'un langage communs grâce à la mise en place de nouveaux outils et de nouvelles politiques de ressources humaines autour des valeurs communes du Groupe :

- la culture de l'intégrité : pour la 5^e année consécutive, une campagne de communication a été déployée sur les deux réseaux sociaux d'entreprise pendant cinq semaines, afin de sensibiliser tous les collaborateurs à la culture de l'intégrité de Kering et aux principes éthiques en vigueur au sein du Groupe. Cette

campagne a accompagné la formation en ligne « *Do the right thing! Now more than ever* » obligatoire pour tous, dans toutes les Maisons, centrée en 2020 sur quatre thématiques – l'anti-corruption, les chaînes d'approvisionnement responsables, la diversité et l'inclusion au travail et l'impact des violences conjugales sur le lieu de travail ;

- les politiques clés de ressources humaines déployées dans le monde – relatives à la mobilité interne et à la politique de parentalité – profitent d'une belle visibilité grâce aux témoignages de collaborateurs ayant bénéficié d'une de ces politiques et de la mise en avant hebdomadaire sur le réseau social d'entreprise, de postes accessibles aux collaborateurs ;
- en lien avec l'engagement du Groupe en faveur des femmes, une importante campagne a accompagné la Journée Internationale des femmes du 8 mars 2020 en s'appuyant sur deux actions phares :
 - sur les deux réseaux sociaux internes, une campagne virale a été menée sur le thème « la femme qui m'inspire », avec la contribution de 359 collaborateurs ayant publié quelques mots sur la femme qui les inspirait le plus et pourquoi,
 - une table ronde, organisée en présentiel, composée de femmes issues de différents horizons, et venues s'exprimer sur leur expérience de femmes tant au niveau professionnel que personnel ;
- la lutte contre les violences faites aux femmes est une thématique forte pour laquelle le Groupe s'engage depuis 2008 par le biais de la Fondation Kering, en cohérence avec les activités et la clientèle de ses Maisons. Depuis 2011, 1 402 collaborateurs, dont le Comité exécutif du Groupe, ont été formés afin que Kering promeuve un environnement de travail bienveillant pour les femmes victimes de violences conjugales ;
- notre communication interne est régulièrement alimentée par des échanges en direct et en ligne sur nos réseaux sociaux, entre un dirigeant et les collaborateurs, sur des sujets aussi divers et clés que le développement durable, les résultats financiers ou encore la stratégie business ;
- afin de susciter un vrai dialogue entre les dirigeants du Groupe et des collaborateurs qui n'ont pas l'occasion de les rencontrer dans des circonstances habituelles de travail, une série de petits-déjeuners informels ont été organisés afin de permettre à des collaborateurs de discuter ouvertement avec les membres de la Direction.

Du fait de la pandémie, des événements internes destinés à rassembler et créer du lien entre les collaborateurs et ainsi accroître l'engagement de tous à l'égard du Groupe, ont dû être annulés, dont en particulier :

- le pique-nique annuel : destiné à tous les collaborateurs basés à Paris et en région parisienne, il attire en temps normal dans les jardins du siège social du Groupe, plus de 800 invités issus de toutes les Maisons ;

- le « *Solidarity Day* » : une journée de volontariat auprès d'associations engagées pour la cause des femmes, dans le prolongement des actions de la Fondation Kering. Cette initiative vise à soutenir l'engagement des collaborateurs autour de valeurs de partage et de solidarité, à créer des liens durables et une culture commune au sein du Groupe ;
- le « *Family Day* » destiné aux enfants des collaborateurs basés dans les sièges parisiens du Groupe ;
- la Fondation Kering sollicite les compétences, professionnelles et personnelles, des collaborateurs du Groupe pour soutenir les ONG ou les entrepreneurs sociaux : depuis 2014, le Programme international de volontariat donne deux à quatre jours aux collaborateurs qui s'engagent à partir en mission solidaire de deux semaines à l'international. En 2019, 54 jours ont été donnés par le Groupe pour des missions et pour les formations préalables au départ et 15 collaborateurs sont partis en mission sur le terrain, accompagnés par les partenaires MovingWorlds et Nest. En 2020, une seule collaboratrice a eu la possibilité de partir en mission solidaire en Inde, avant que la pandémie mondiale de Covid-19 ne suspende le programme *Solidarity Leave* pour le reste de l'année.

3.1.2.4 Qualité de vie professionnelle

Dès 2010, une Charte d'engagements sur la qualité de vie professionnelle et la prévention du stress au travail a été signée avec le Comité d'entreprise européen (CEE) du Groupe. Cette charte a permis de bâtir et compléter les plans d'action des Maisons autour de trois principes :

1. identifier et évaluer les facteurs de stress au travail ;
2. disposer de mesures préventives pour améliorer la qualité de vie professionnelle et réduire les facteurs de stress au travail ;
3. informer et écouter les salariés, en donnant notamment la possibilité aux collaborateurs de s'exprimer de façon anonyme, pour pouvoir ensuite ajuster, réorienter ou approfondir les différents plans d'action des Maisons.

Depuis 2015, la santé, la sécurité et la qualité de vie professionnelle forment le premier axe des engagements de Kering dans le cadre de l'accord Européen signé le 19 février 2015 avec le Comité d'Entreprise Européen du Groupe. Dans ce cadre, les Maisons déploient des procédures et actions en vue d'identifier, d'évaluer, de limiter et de prévenir les risques prépondérants liés à leurs activités. Elles mettent également en œuvre des actions afin d'améliorer de manière continue la qualité de vie professionnelle. Kering prend ainsi l'engagement de développer un environnement et des relations de travail qui assurent le bien-être au travail, pour favoriser le développement de tous les collaborateurs et contribuer à la performance du Groupe.

La qualité de vie au travail fait également partie du quotidien des collaborateurs qui ont pu s'exprimer lors des enquêtes d'opinion bi-annuelles du Groupe sur leurs conditions de travail, l'esprit d'équipe, le bien-être au travail et l'équilibre vie personnelle-vie professionnelle. La dernière enquête d'opinion Kering *People Survey #NoFilter* comprenait une question ouverte sur la qualité de vie au travail.

L'année 2020 est marquée par la crise sanitaire. Le Groupe a misé sur la transparence et la responsabilité en communiquant sur les réseaux sociaux d'entreprise. Le Groupe a concentré ses efforts sur la mise à disposition d'informations constantes et communes à tous les collaborateurs dans le monde, quelle que soit l'évolution de la pandémie dans les différents pays. Maintenir le lien avec les collaborateurs, tant pendant le confinement que lors des périodes de reprise, participe de la qualité de vie professionnelle.

La promotion de la santé au travail et la gestion des risques psychosociaux

En 2020, année marquée par la pandémie de Covid-19, les structures de gestion définies au sein de chaque Maison ou organisation nationale, selon le cas, ont garanti que les mesures de prévention en matière de santé et de sécurité soient répercutées à tous les niveaux de l'organisation, dans le monde entier. Des procédures nationales, régionales ou locales, ont été développées par les entités pour mettre en œuvre les politiques globales de santé-sécurité de Kering. Une consultation continue avec les collaborateurs a été engagée sur la santé, la sécurité et le bien-être, pour permettre à chacun de jouer un rôle dans le respect des mesures de prévention et de protection au sein de Kering. Ces mesures s'articulent autour de six thématiques :

1. équipement de protection sur nos sites ;
2. mesures de santé et sécurité sur nos sites ;
3. mesures de distanciation sociale ;
4. recommandations pour le télétravail.

Par exemple : initiative pour promouvoir la formation en autonomie et en digital (exemple : la *Retail Academy* de Gucci (10 950 salariés formés)) ; le guide de bonnes pratiques du télétravail (*Home office Tips & Tricks* de Kering Corporate) ;

5. recommandations pour le retour sur le lieu de travail ;
6. support psychologique.

Le groupe Kering a mis à disposition toutes ses plateformes RH pour maintenir le lien constant avec les salariés quelle que soit la situation sanitaire nationale de chacun des pays.

L'information des dirigeants du Groupe et l'organisation de points réguliers pour partager les orientations stratégiques ont contribué au support global apporté par le Groupe à ses collaborateurs. Par exemple, des messages personnels réguliers ont été directement transmis à l'ensemble des collaborateurs par le

Président-Directeur général François-Henri Pinault. Afin d'améliorer la collaboration des équipes RH présentes dans l'ensemble des Maisons, une bibliothèque de bonnes pratiques a permis de centraliser et recenser les différentes initiatives adoptées par les Maisons pour chacune de ces thématiques.

Par ailleurs, partout dans le monde, Kering et ses Maisons ont déployé sur les sites du Groupe de nombreuses mesures de protection pour assurer la santé et la sécurité des collaborateurs du Groupe et de ses clients, dans le respect des recommandations gouvernementales propres à chaque pays et le suivi de leurs évolutions. À titre d'exemples de mesures particulièrement déployées, on notera la mise à disposition quotidienne de masques, de gel hydroalcoolique par distributeur sans contact ou en flacon, la désinfection régulière des locaux, la mise en

place de rotations d'équipes pour réduire significativement le nombre de personnes présentes en même temps dans un même espace de travail, le réaménagement des espaces communs pour faciliter la distanciation (marquage au sol par exemple) et la protection des individus (vitres de protection). Des campagnes régulières de tests PCR gratuits ont également été proposées sur certains sites pour les collaborateurs qui le souhaitaient.

En 2020, 209 accidents du travail avec arrêt ont été comptabilisés au sein de l'ensemble des Maisons du Groupe, contre 325 en 2019.

Le taux de fréquence des accidents est impacté à la baisse par rapport à 2019, cet impact est expliqué par la fermeture de certains sites une partie de l'année du fait de la pandémie.

Taux de fréquence et gravité des accidents en 2020, 2019 et 2018

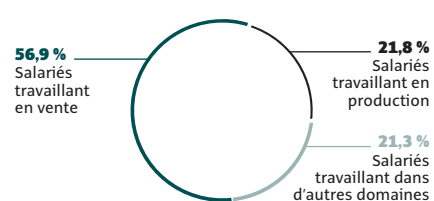
	2020	2019	2018
Taux de fréquence des accidents du travail (Nombre d'accidents par million d'heures travaillées)	3,50	5,07	5,05
Taux de gravité des accidents du travail ⁽¹⁾ (Nombre de jours perdus par millier d'heures travaillées)	0,09	0,11	0,11

(1) Le nombre de jours perdus pour accidents du travail est comptabilisé en jours calendaires à partir de 2019 (les données antérieures, reportées en jours ouvrés, ne sont pas retraitées).

Dans l'ensemble des Maisons du Groupe, 12 salariés ont été reconnus comme atteints d'une maladie professionnelle au cours de l'année 2020.

La politique globale de Santé et Sécurité du Groupe s'appuie sur les meilleures pratiques du Groupe. Elle a pour objectif de s'assurer que partout dans le Groupe une gouvernance est clairement mise en place, des process et audits internes réguliers sont mis en place pour atteindre l'objectif cible de zéro accident. Elle engage également les Maisons à mettre en place des actions spécifiques en faveur de la qualité de vie au travail des salariés du retail et à mener des audits réguliers.

Profil des effectifs inscrits au 31 décembre 2020 par métier ⁽¹⁾



(1) Ventes : salariés travaillant en *wholesale*, boutique et e-commerce. Production : salariés travaillant dans les domaines de la production (atelier, tannerie...). Autres domaines : salariés travaillant dans des fonctions supports et de logistique.

La santé et la sécurité sont une priorité du Groupe. Les Maisons sont attachées au principe de prévention des risques et de préservation de la santé et de la sécurité au travail en impliquant de multiples acteurs : mission SSCT du CSE (Conseil social et économique), ergonomes, médecins du travail, préventeurs externes. En matière de prévention des risques, 84 626 heures

de formation sécurité ont été dispensées à 10 799 salariés dans le Groupe en 2020, un chiffre en progrès. L'année 2020 a été marquée par la poursuite des efforts en matière de certification de formalisation des règles et procédures relatives à la santé et sécurité des collaborateurs.

Taux d'absentéisme global et maladie (en %), 2020, 2019 et 2018

	2020	2019	2018
Taux d'absentéisme global	5,6 %	4,9 %	4,7 %
Taux d'absentéisme maladie	2,9 %	2,5 %	2,3 %

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.

Enfin, Kering s'engage en faveur de la prévention des risques psychosociaux et assure aux salariés qui le souhaitent un support psychologique. En France, un numéro vert gratuit est accessible à tous les salariés qui éprouvent le besoin de bénéficier d'un support psychologique, quel qu'en soit le motif. En cas d'événement pouvant affecter les salariés de manière collective, un support est également assuré.

Au-delà de ces dispositifs, plusieurs axes sont développés par les Maisons :

- identification des facteurs de risques psychosociaux au travail comme chez Kering Corporate, Bottega Veneta et Gucci avec la norme SA8000 et la norme OHSAS 18001 ;
- prévention des risques psychosociaux et du stress : intervention de professionnels de santé – kinésithérapeutes, ostéopathes, sophrologues, professeurs de yoga/pilates/méditation (Kering siège, Saint Laurent siège...) – et service d'assistance sociale aux équipes ; des audits ont été réalisés en 2019 pour Kering Italia ou pour Gucci permettant d'identifier les points forts et points d'amélioration ;
- organisation des temps de vie professionnels/privés (*smart working*, extension du télétravail, flexibilité des horaires de travail...) et mise en place du droit à la déconnexion en France, suite à des évolutions législatives, renvoyant notamment au droit et devoir de tout salarié de ne pas se connecter en dehors de son temps de travail habituel et celui de moduler l'usage des outils numériques de manière proportionnée pendant son temps de travail.

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 40 heures par semaine. En 2020, 46 303 heures supplémentaires ont été comptabilisées en France, en baisse par rapport à 2019.

En 2020, on dénombre 2 471 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 6,7 % de l'effectif CDI et est en baisse proportionnellement à l'effectif. Il 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 Maisons, 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 Maisons du Groupe peut varier selon les pays, les sites et les salariés concernés. En France, les forfaits (en heures ou en jours), les dispositifs d'annualisation et de modulation du temps de travail constituent les modes d'organisation du travail les plus fréquemment rencontrés.

Au-delà de ces aspects légaux, les Maisons recherchent et proposent des organisations plus souples, répondant aux besoins de l'organisation mais aussi aux demandes des salariés dans le cadre de la politique de qualité de vie au travail : horaires flexibles pour plusieurs Maisons, mise en place d'un pilote *smart working* au siège de Bottega Veneta et de Gucci en Italie, poursuite du télétravail au siège de Kering à Paris, congés pour enfants malades pour Boucheron, temps partiel pour Pomellato.

L'organisation du travail reste un sujet traité par les Maisons, selon leurs activités et le lieu de travail de leurs collaborateurs, en magasin, en production ou en atelier ou dans des fonctions support. Les fonctions Siège et les Maisons s'appliquent à organiser le travail des collaborateurs en respectant les règles d'environnement, hygiène et sécurité locales notamment liée à la crise sanitaire.

L'année 2020, marquée par la pandémie mondiale, a permis de débiter un projet sur les nouveaux modes de travail flexibles en réunissant un groupe de travail multimarques qui se réunit pays par pays. Les Maisons

de pays dits pilotes se réunissent pour partager les meilleures pratiques et conduire les discussions sur les thèmes des nouveaux modes de travail flexibles, dont le télétravail. Le télétravail est intégré dans ces discussions qui sont menées par ailleurs avec les partenaires sociaux et les managers pour convenir des modalités les plus adéquates en veillant au bien-être des salariés et à l'équilibre des temps de vie.

Permettre une meilleure articulation des vies personnelle et professionnelle et favoriser la qualité de vie professionnelle

Le Groupe et ses Maisons mettent en place des actions en faveur de l'articulation des vies professionnelle et personnelle, au bénéfice tant des hommes que des femmes.

1. Le premier axe est d'afficher une politique de parentalité forte

L'engagement de Kering en faveur de l'équilibre des temps de vie et le respect de parentalité prend toute son ampleur à travers sa politique globale parentalité déployée dans 60 pays du Groupe, au 1^{er} janvier 2017 puis le *Baby Leave* au 1^{er} janvier 2020.

La politique parentalité de Kering vise à favoriser un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et à promouvoir l'égalité entre les salariés, femmes et hommes, indépendamment de leur situation personnelle, en garantissant à tous les collaborateurs du Groupe dans le monde les mêmes avantages sociaux minimum lors de l'arrivée d'un enfant.

Depuis 2017, toutes les mères bénéficient de 14 semaines de congés payés conformément à la convention n° 183 de l'OIT et tous les adoptants bénéficient également de 14 semaines de congés payés.

Depuis le 1^{er} janvier 2020, les pères et partenaires bénéficient également de 14 semaines de congés payés. Cet alignement est une avancée majeure pour les parents dans le cadre de la conciliation de leur vie personnelle et de leur vie professionnelle. La politique parentalité contribue de manière globale et inclusive pour tous les hommes et femmes du Groupe à promouvoir une politique de bien-être en définissant un standard de durée et de paiement des congés maternité, paternité et adoption. Elle permet d'assurer des droits supérieurs à la réglementation nationale sur des congés différents et trouve à s'appliquer partout dans nos pays d'implantation, en ligne avec les recommandations de l'OIT.

Parallèlement, les Maisons et Kering Corporate prennent des initiatives : afin de faciliter le retour au travail des collaborateurs nouvellement parents, Kering Corporate France permet à ces derniers de reprendre le travail à temps partiel à 80 % avec maintien de leur rémunération à 100 % durant le mois suivant le retour de congé maternité, paternité ou adoption, Bottega Veneta a mis en place *Master for U*, Gucci, Pomellato, Kering UK et Kering Italie proposent des avantages sociaux spécifiques.

2. Un second axe vise à favoriser, lorsque la structure ou le métier le permet, des modes de travail plus flexibles afin de promouvoir l'organisation des temps de vie de leurs collaborateurs : télétravail en France ou smart working en Italie par exemple (Gucci, Bottega Veneta, Saint Laurent et Kering Italia). Balenciaga, s'appuyant sur la politique de déconnexion en France a étendu la politique à tous ses salariés dans le monde

La flexibilité au travail a été proposée par les salariés Kering comme mesure permettant d'améliorer la qualité de vie au travail avec la conciliation des vies personnelle et professionnelle en réponse au verbatim exprimé dans le cadre de l'enquête d'opinion menée dans tous les pays d'implantation de Kering en 2019. Cette aspiration aux modes de travail plus flexibles rejoint les mesures déployées par le Groupe et les Maisons à l'issue des plans d'action.

L'adoption d'un langage commun avec le déploiement des plateformes ressources humaines et d'information, de communication, de formation, et d'écoute, participent également de l'amélioration de la qualité de la vie professionnelle. Tous les salariés du Groupe disposent des mêmes moyens quels que soient leur localisation géographique, leur poste de travail et leur fonction, ce qui constitue un facteur de bien-être au travail.

L'année 2020, marquée par la pandémie mondiale, a permis de débiter un projet sur les nouveaux modes de travail flexibles en réunissant un groupe de travail multimarques. Les Maisons ont également pu capitaliser sur les mesures liées au bien-être au travail, dont la disposition de lieux de travail suivant les meilleurs standards et la flexibilité du temps de travail, l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et la santé et le bien-être.

Par ailleurs, concernant le déploiement du télétravail, la Direction Générale a souhaité lancer un chantier sur les nouvelles façons de travailler, qui doit permettre d'évaluer l'impact de l'expérience vécue durant la crise dans les différentes Maisons et pays, avec pour objectifs la continuité des activités, et le maintien du lien social. L'accélération du déploiement de ces nouvelles pratiques a été accompagnée par toutes les équipes dont notamment les équipes RH, Informatiques et Sécurité, et facilitée par la digitalisation des plateformes de communication. Le travail en cours consiste à examiner les outils, les process mais également l'évolution des comportements liés à ces modes de travail, afin de préserver la performance, l'engagement et le bien-être des collaborateurs.

3. Kering continue ainsi à créer un environnement de travail dans lequel l'équilibre des temps de vie reste un enjeu et une réalité

Ces actions sont reconnues et la participation à des réseaux externes permet à la fois de faire connaître les avancées sociales et de continuer à définir des actions innovantes.

- Pour l'année 2020, Gucci a été désigné meilleur employeur pour les femmes dans le secteur du luxe en Italie. Bottega Veneta a également reçu la certification *Top Employer* pour 2019.
- Kering est par ailleurs membre depuis 2016 d'une plateforme d'échanges et de réflexion initiée par l'Organisation internationale du travail (OIT) : le *Global Business Network* (GBN) et membre de la plateforme francophone du GBN réunissant des entreprises multinationales francophones engagées dans le développement des socles de protection sociale communs au niveau mondial.
- Kering a participé à la rédaction avec l'École nationale supérieure de sécurité sociale française (EN3S), d'un premier guide de bonnes pratiques retraçant les différentes étapes relatives aux processus d'élaboration et de mise en œuvre d'un programme de protection sociale dans le monde, publié en novembre 2017. Kering a depuis participé à la rédaction d'un deuxième guide sur les démarches de cartographie des couvertures sociales internationales édité en 2019 et présenté à l'Organisation internationale du travail.
- Le 28 novembre 2019, Kering a été invité à témoigner à l'occasion des 100 ans de l'Organisation Internationale du travail, lors de la 5^e réunion annuelle du *Global Business Network*, sur l'avancée sociale de la politique parentalité du Groupe. L'Organisation Internationale du Travail a salué la contribution de Kering à l'extension de mesures de protection sociale couvrant des milliers de personnes.
- Kering participe en 2020 au groupe de travail « parentalité » mené avec l'École nationale supérieure de sécurité sociale française (EN3S), sur la mesure des effets des interventions de soutien à la parentalité dans les Groupes francophones. Ce groupe de travail se base sur une enquête menée sur le sujet, restituée en février 2020.

3.1.3 Rémunération et avantages sociaux

- Environ deux milliards d'euros de charges de personnel du Groupe en 2020, voir note 7 des États financiers consolidés du chapitre 5 du présent Document d'enregistrement universel.
- 123 millions d'euros de charges sociales patronales des Maisons en France métropolitaine en 2020.

3.1.3.1 La politique de rémunération

La rémunération est un élément déterminant à la disposition des managers pour reconnaître l'engagement et la performance, tant individuelle que collective, de leurs équipes.

Les différents éléments de la rémunération globale des collaborateurs et la façon dont ils sont gérés dans le temps reposent sur des principes fixés par le Groupe comme, notamment, le lien fort qui doit exister entre rémunération, contribution individuelle et performance collective.

Ainsi la rémunération de 90 % des collaborateurs du Groupe se compose d'un salaire fixe et d'une part variable dont le versement est conditionné par l'atteinte d'objectifs individuels et/ou collectifs.

Le montant des salaires fixes est défini dans un double souci d'équité interne et de compétitivité. Il est revu sur une base annuelle sur proposition des managers directs. Les décisions d'évolution du salaire fixe sont prises en tenant compte du niveau de salaire déjà acquis en comparaison avec les pairs et/ou le marché externe, de la performance démontrée dans le temps ainsi que du potentiel d'évolution. Elles sont formulées indépendamment de toute considération de genre ou d'âge.

La part individuelle de la rémunération variable est déterminée et gérée dans le cadre du dispositif de management de la performance. La contribution de chacun aux résultats de l'équipe est appréciée par le manager direct en fonction de la réalisation des objectifs fixés et des comportements démontrés tout au long de l'année.

L'existence d'un référentiel partagé des différents postes existant dans le Groupe et ses Maisons (*Job Catalogue*), permettant de les caractériser précisément tant en termes de domaine fonctionnel que de niveau de responsabilité, est une aide notable dans la conduite régulière d'analyses de compétitivité interne comme externe ainsi que dans la juste attribution des parts variables et de certains avantages en nature.

Dans un même esprit de reconnaissance de la performance, le Groupe s'attache – dès que cela est favorisé par la législation locale – à mettre en place des dispositifs d'intéressement aux résultats. Ainsi, en 2020, quatre nouveaux accords ont été signés en France.

3.1.3.2 La rémunération des dirigeants

Parmi les instances dirigeantes de Kering (Top 450), les rémunérations de 300 personnes sont particulièrement suivies par la Direction des Ressources humaines Groupe et ce, afin d'en garantir la cohérence interne et la compétitivité au regard des pratiques des entreprises du secteur.

La structure de la rémunération des dirigeants (parts respectivement dédiées au salaire de base et aux éléments variables court et long termes) est définie par le Groupe. Elle diffère en fonction du niveau de responsabilité du poste tenu.

La politique de variable court terme (bonus annuel) vise à récompenser l'atteinte d'objectifs, pour partie financiers et pour partie individuels, définis en cohérence avec la stratégie du Groupe et des Maisons. La performance financière s'apprécie en fonction de deux indicateurs dédiés à la mesure de la rentabilité (ROC) et à la qualité de la gestion de la trésorerie des Maisons et du Groupe (*cash flow* libre). Par ailleurs, une part des objectifs individuels fixés aux dirigeants est liée à l'atteinte des objectifs de développement durable du Groupe et de management des équipes.

La politique d'intéressement long terme a pour double finalité de récompenser la performance des équipes dirigeantes dans la durée et leur fidélité au Groupe.

L'année 2020 a été marquée par l'introduction d'actions de performance comme élément majeur du dispositif d'intéressement long terme. Le nombre d'actions attribuées à chaque dirigeant varie en fonction du niveau de responsabilité. Le nombre d'actions qui seront effectivement livrées, en 2023, à l'issue de la période d'acquisition dépendra quant à lui (dans un rapport de +/- 50 % par rapport à l'octroi) de la performance de l'action Kering relativement à un indice de référence composé de sociétés concurrentes du secteur du luxe.

Pour les dirigeants travaillant au sein d'une Maison du Groupe, les actions de performance Kering s'accompagnent, dans une proportion équivalente, d'un octroi « d'unités monétaires ». Depuis leur lancement en 2013, la valeur unitaire de celles-ci évolue en fonction de l'accroissement dans le temps de valeur de la Maison. À l'issue d'une période d'acquisition des droits de trois ans à compter de l'année d'attribution de ces unités monétaires, les dirigeants ont la possibilité d'en demander la contrepartie financière au cours des deux années suivantes et ce, à l'occasion de deux fenêtres de monétisation par an.

3.1.3.3 Les avantages sociaux au sein du Groupe

Au-delà de la rémunération monétaire, le groupe Kering a toujours attaché une grande 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 d'une protection sociale complémentaire aux dispositifs légaux à travers différents régimes en place dans les Maisons du Groupe.

Les différentes Maisons du Groupe ont mis en place depuis plusieurs années des dispositifs d'avantages sociaux plus complets se situant au niveau des meilleures pratiques de chaque pays. Ceux-ci prennent souvent la forme d'une offre en matière de bien-être, d'activités sportives, de loisirs, de transport ou d'aide à la famille. Ces dispositifs, très appréciés, évoluent régulièrement pour mieux répondre aux attentes des salariés.

À titre d'exemple, Kering a mis en place une politique globale de parentalité qui garantit à tous les parents dans le Groupe, quelle que soit leur situation personnelle et géographique de bénéficier de 14 semaines de congés payés à 100 % l'occasion de la naissance ou adoption d'un nouvel enfant.

3.1.4 Dialogue social

le groupe Kering œuvre dans le but de garantir la continuité du dialogue social propre à chacune de ses instances.

L'année 2017 a été marquée par le renouveau du dialogue social européen, avec la signature d'un nouvel accord relatif au Comité d'entreprise européen de Kering et le renouvellement de ses membres.

L'année 2018 a été notamment marquée par la recomposition du Comité d'entreprise européen afin de tenir compte de l'évolution du périmètre du Groupe en Europe – suite notamment à la sortie du périmètre de PUMA –, la présentation de la stratégie du Groupe par François-Henri Pinault, PDG du Groupe, aux membres du Comité, et par la visite avec les membres du Comité de l'École de l'Amour au sein du Gucci ArtLab.

L'année 2019 a été marquée par la formation de la nouvelle mandature sur les fondamentaux économiques et sociaux pendant trois jours et la visite de la Manufacture Kering Eyewear à Sucy-en-Brie en France.

En 2020, les deux réunions plénières du Comité d'entreprise européen et la réunion annuelle du Comité de Groupe France ont été maintenues et organisées totalement ou partiellement en présentiel dans le respect des gestes barrières. Des points réguliers hors réunions d'Instance ont également été organisés avec les secrétariats des deux instances représentatives du personnel du Groupe, afin de partager notamment sur la situation de la Covid-19 et les mesures de prévention des risques pour protéger la santé et la sécurité des salariés.

3.1.4.1 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 affirmée clairement sa volonté de nouer des relations collectives et sociales pérennes et constructives avec l'ensemble de ses collaborateurs et leurs représentants.

Fin 2014, la Direction des Ressources humaines et le Comité restreint du Comité d'entreprise européen ont souhaité engager la négociation d'un nouvel accord européen. Il s'agissait de mieux mettre en valeur les engagements déjà souscrits en faveur de la diversité et de la qualité de vie au travail, en les inscrivant dans un cadre plus large. Direction et représentants du Comité d'entreprise européen se sont réunis entre septembre et décembre 2014 à quatre reprises pour des sessions de deux jours pour négocier et signer, au nom du Comité d'entreprise européen, l'Accord européen Kering.

L'objectif de cet accord, *Empowering Talent*, signé le 19 février 2015 est de souligner pour l'ensemble des salariés les priorités de la politique de ressources humaines de Kering. L'accord signé définit les engagements du Groupe autour de trois axes clés que sont : développer un environnement et des relations de travail qui assurent la qualité de vie professionnelle, valoriser la diversité et les actions en faveur de la mixité et de l'égalité des chances ; et enfin, renforcer les opportunités de développement professionnel pour chacun.

Des modalités de suivi de l'accord ont été définies dans un cadre annuel et, pour 2019, la revue des actions a été réalisée lors du Comité d'entreprise européen qui s'est tenu le 4 décembre 2019 à Paris.

Chaque Maison relaie cet engagement. Ainsi, en 2020, 316 accords collectifs d'entreprise ont été conclus dans le Groupe. Ces accords ont principalement porté sur les rémunérations et les avantages sociaux (salaires, variables, intéressement, participation, prévoyance etc.), la durée et l'organisation du temps de travail (télétravail/travail à distance, flexibilité du temps de travail, contrat de génération, travail temporaire, don de jours solidarité, droit à la déconnexion) ainsi que sur la prévention des risques psycho-sociaux ou encore sur la vidéo surveillance sur le lieu de travail.

On notera qu'en 2018, les Maisons en France ont négocié avec leurs partenaires sociaux les modalités de mise en œuvre du travail du dimanche de manière à trouver un équilibre entre une ouverture des boutiques plus soutenue et la prise en compte des souhaits et possibilités d'organisation des salariés.

En 2020, le dialogue social a été clé pour partager sur l'actualité sociale et sanitaire en France, en Europe et dans le Monde. Le maintien des Instances et des réunions préparatoires avec l'aide d'un expert tout au long des rendez-vous a participé à la bonne continuité des instances représentatives du personnel du Groupe et au dialogue social.

Le dialogue social a également été nourri par l'expression directe des dirigeants du Groupe et des Maisons aux salariés selon un unique réseau interne accessible à tous les salariés, Workplace, quelle que soit la situation sanitaire locale. Cette information était constante et sans filtre et les commentaires libres.

En parallèle, le nombre d'heures de grève s'élève en 2020 à 150 contre 632 heures en 2019 et 6 601 en 2018.

3.1.4.2 Les instances de dialogue social du Groupe

Le Comité d'entreprise européen de Kering

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

La finalité principale du CEE est de devenir un véritable acteur de l'évolution du dialogue social européen, entre des pays dont les réalités et les pratiques sociales peuvent être différentes.

Instance transnationale, le CEE intervient en complément des représentations nationales du personnel existant, dans le cadre de prérogatives qui lui sont propres. Les échanges au sein du CEE permettent aux représentants des salariés d'acquiescer une meilleure connaissance et compréhension de l'organisation, de la stratégie et des enjeux du groupe Kering.

En 2017, un nouvel accord à durée indéterminée a été signé. Le CEE de Kering a fait l'objet du renouvellement de ses membres et d'une recomposition en 2018 à la suite de la distribution de la grande majorité des parts de PUMA. L'ensemble de ses membres a bénéficié pour leur prise de fonction d'une formation de trois jours aux fondamentaux de l'économie. Le Comité restreint a également bénéficié d'une formation d'une journée sur le dialogue social en Europe. Cette formation a été l'occasion de mieux comprendre les différences juridiques et culturelles en Europe mais aussi de positionner l'accord relatif au CEE de Kering au regard des exigences légales.

Réuni deux fois par an, en session plénière de trois jours avec la Direction du Groupe, 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 le nouvel accord à durée indéterminée.

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

En septembre 2019, un programme de formation des membres du Comité d'entreprise européen a été conçu sur trois jours, ayant pour but de former sur les fondamentaux économiques et sociaux, de faciliter la

cohésion d'équipe, l'aisance relationnelle ainsi que le sens de l'écoute et de la communication. En partenariat avec l'école de commerce et management Kedge Business School, les membres ont bénéficié d'un module sur la connaissance du rôle d'une Instance européenne avec un expert des relations professionnelles et des politiques sociales et d'un module sur l'analyse de la performance financière et des indicateurs de la communication financière avec un docteur et professeur en Sciences de gestion.

Le programme de formation des membres du Comité d'entreprise européen comprenait également une session sur le dialogue social et la responsabilité sociale. La mise en perspective de l'analyse des résultats de l'enquête d'opinion *Kering People Survey* déployée dans tous les pays d'implantation du Groupe et de l'analyse des réponses à la question ouverte sur la qualité de vie au travail, avec les ambitions sociales de Kering a été présentée aux membres de l'Instance, permettant de dialoguer sur les actions favorisant la qualité de vie professionnelle et le bien-être au travail.

En 2020, les deux réunions plénières du Comité d'entreprise européen ont été maintenues : les 2 et 3 septembre 2020 et les 9, 10 et 11 décembre 2020. Parmi les sujets abordés avec les membres du Comité d'entreprise européen au cours des réunions plénières et du Comité restreint figurent la désignation du deuxième administrateur représentant les salariés au Conseil d'administration de Kering par les membres Comité d'entreprise européen, la présentation des activités, des perspectives et de la stratégie du Groupe incluant la RSE par François-Henri Pinault, PDG du Groupe, l'analyse des résultats financiers publiés par la Direction financière, la présentation de la stratégie ressources humaines et Diversité et Inclusion du Groupe, ainsi qu'un échange sur des questions posées en amont par les membres de l'instance européenne.

Le Comité de Groupe France

Dans l'ensemble des Maisons du Groupe en France, le dialogue social se construit avec les instances représentatives du personnel et dans le cadre des négociations avec les syndicats.

Créé en 1993 et dernièrement renouvelé en 2015, le Comité de Groupe Kering est une instance de représentation du personnel de droit français. Réunis en séance plénière une fois par an, ses membres sont informés et dialoguent sur les orientations stratégiques, les enjeux économiques et financiers ainsi que sur la politique ressources humaines du Groupe. Chaque réunion plénière est précédée d'une réunion préparatoire entre membres, dont l'une se tient la veille même de chaque réunion plénière.

Le Comité de Groupe s'est réuni en séance plénière le 8 juin 2018 pour la présentation des résultats 2017 du Groupe, de la nouvelle enquête d'opinion du Groupe et du déploiement de la nouvelle plateforme digitale ressources humaines intégrée.

L'accord pour le Comité de Groupe France a été reconduit et les mandats des membres prorogés par accord négocié et signé le 6 février 2019.

Le 27 février 2020, un accord à durée indéterminée a été signé à l'unanimité des Organisations syndicales pour renouveler les attributions et moyens du Comité de Groupe France. L'accord signé a également permis d'intégrer les résultats des élections professionnelles qui se sont tenues au sein des Maisons, dans le cadre du renouvellement des Instances représentatives du personnel en France, au cours de l'année 2019.

Parmi les sujets abordés lors du Comité de Groupe réuni au cours des mois d'avril et mai et les 29 et 30 septembre en présentiel figurent un point sur la situation sociale, économique et financière du Groupe et des Maisons, une présentation sur la formation éthique et conformité 2020 ainsi qu'un échange sur des questions posées en amont par les membres de l'instance française.

3.2 Impact environnemental des opérations

3.2.1 Stratégie et management

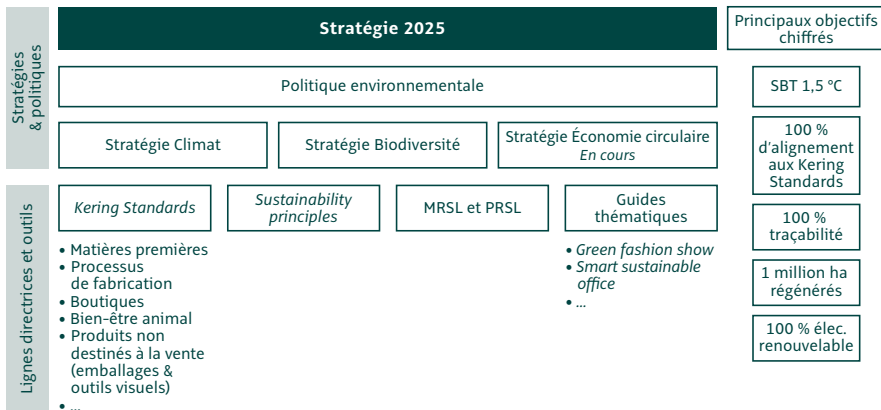
Pilier *Care* de la stratégie développement durable du Groupe, la démarche environnementale de Kering s'articule autour de cinq principes clés :

- placer l'ambition au plus haut en matière de préservation de l'environnement en s'appuyant sur l'innovation ;
- intégrer les préoccupations environnementales au cœur de l'activité des marques en impliquant tous les acteurs de la chaîne de valeur ;

- dépasser les strictes obligations légales en matière environnementale et réfléchir au-delà des limites de l'entreprise à l'instar de la démarche EP&L ;
- développer le leadership du Groupe en la matière et une véritable stratégie de coalition en faveur de l'environnement, en partageant largement ses réflexions, ses avancées et ses résultats avec ses pairs et ses parties prenantes ;
- insuffler une culture de l'innovation au business model ainsi qu'à la chaîne d'approvisionnement pour intégrer les nouvelles technologies permettant de réduire significativement les impacts environnementaux.

3.2.1.1 Stratégie et objectifs

Le pilier environnemental de la stratégie développement durable 2025 de Kering définit à la fois le niveau d'ambition fixé par le Groupe en termes d'amélioration de son empreinte environnementale et les principaux leviers d'amélioration que sont le sourcing et le design.



L'ensemble de ces stratégies et principes sont présentés dans la suite du présent document.

Stratégie Climat

Convaincu, d'une part, que les entreprises ont un rôle déterminant à jouer face au constat unanime de l'urgence et de la criticité du changement climatique par les scientifiques et d'autre part du lien entre la préservation du climat et la pérennité de son activité économique, Kering a fait de l'action climatique un élément essentiel de sa stratégie d'entreprise. En effet, en tant qu'acteur du secteur du luxe, la nature des produits et l'exigence de qualité qui y est associée rendent le Groupe largement dépendant des matières premières d'origine naturelle (laine, cachemire, cuir, coton, soie, etc.) et par conséquent des écosystèmes dont la préservation est essentielle à la production de matière de qualité.

En ligne avec le Fashion Pact, Kering vise une trajectoire « Net Zéro », en ligne avec l'ambition des accords de Paris. Pour y parvenir, il s'agit de :

- réduire ses émissions : Objectif actualisé basé sur la science (SBT) avec une trajectoire 1,5 °C ;
- compenser les émissions qui ne sauraient être réduites ;
- intégrer les risques matériels liés au climat (risques physiques et risques de transition) pour une meilleure résilience.

L'évaluation du risque climatique fait désormais partie intégrante de la gestion des risques du Groupe (voir chapitre 6 du présent Document d'enregistrement universel). La stratégie climat du Groupe est d'autre part détaillée dans la réponse CDP *Climate* 2020 de Kering disponible publiquement sur le site www.cdp.net. Y sont entre autres précisés, en cohérence avec les recommandations de la TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosures*) :

- la gouvernance mise en place par le Groupe pour le sujet climatique. Celle-ci est par ailleurs pleinement intégrée à la gouvernance développement durable, détaillée en section « Gouvernance et organisation » ;
- l'analyse d'impact sur les activités du Groupe et les scenarii d'analyse climat utilisés, basés sur le scénario RCP 2.6 du 5^e rapport du GIEC (Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'évolution du Climat) – ou scénario 2 °C – énonçant qu'il est nécessaire de réduire les émissions mondiales absolues de gaz à effet de serre de - 41 % à - 72 % d'ici 2050 ;
- la gestion des risques climat du Groupe.
- les objectifs et la performance du Groupe en matière de lutte contre le changement climatique.

Pour répondre à ces objectifs, Kering a développé une stratégie Climat qui s'articule autour de quatre axes principaux :

1. Atténuation du risque climatique à travers la réduction des émissions

Afin de définir un objectif de réduction pertinent de son empreinte carbone couvrant ses principaux postes d'émission, Kering a choisi de suivre le cadre défini par la *Science Based Target Initiative*. En 2016, Kering a été la première entreprise du secteur du luxe certifiée et approuvée par l'initiative *Science Based Targets* (SBT) pour ses objectifs de réduction de son empreinte carbone. Afin de renforcer sa démarche, la SBT de Kering a fait l'objet d'une révision et a été approuvée par la SBTi début 2021 pour atteindre le 1,5 °C. Kering s'engage ainsi d'ici à 2030 sur la base des émissions de 2015 à :

- réduire de 90 % en absolu de ses émissions de gaz à effet de serre liées à ses opérations (intégralité des Scopes 1, 2 du *Greenhouse Gas Protocol*) ;
- réduire de 70 % l'intensité de ses émissions de gaz à effet de serre liées à ses chaînes d'approvisionnement (achats de biens et services du Scope 3 du *Greenhouse Gas Protocol*), en lien avec ses objectifs EP&L.

Pour ce faire, il s'agit de :

- minimiser la consommation d'énergie par la mise en place de mesures d'amélioration de l'efficacité énergétique pour les sites de Kering et dans les transports (voir sections 3.2 « Mesures d'amélioration de l'efficacité énergétique des opérations de Kering » et « Optimisation des flux logistiques et recours aux transports alternatifs ») ;
- privilégier une énergie « bas carbone » à travers d'une part avec la production d'énergie renouvelable sur ses sites, notamment par l'exploitation des toits avec des installations de panneaux photovoltaïques et d'autre part avec l'achat d'électricité d'origine renouvelable (aussi appelée « électricité verte ») partout où cela est possible. À ce sujet, Kering a rejoint en 2020 RE100, une initiative internationale dirigée par le *Climate Group* et en partenariat avec le CDP dont la mission est d'accélérer le changement vers des réseaux d'énergie zéro carbone à travers le monde, avec pour objectif de s'approvisionner en électricité 100 % renouvelable d'ici 2022 ;
- diriger les approvisionnements vers des options à plus faible impact carbone, en appliquant les *Kering Standards* pour l'ensemble des matières premières clef et processus de fabrication, qui privilégient une approche circulaire et régénératrice.

2. Adaptation et résilience grâce à des solutions basées sur la nature

L'appauvrissement des sols et la désertification sont une menace pressante pour le climat et les espèces. Ils modifient les capacités de stockage du carbone avec des conséquences à moyen terme sur le climat local, ainsi qu'à l'échelle de la planète. En revanche, une bonne gestion des sols et des milieux naturels riches tels que les forêts permet de protéger et créer des puits de carbone puissants. Ces solutions basées sur la nature sont présentées par les scientifiques comme pouvant apporter près de 30 % des solutions au changement climatique. Cet ensemble de mesures vise à soutenir la résilience et l'adaptation au changement climatique par une série d'actions qui restaurent et protègent la fonctionnalité des écosystèmes afin de réduire et de séquestrer le CO₂.

Pour ces raisons, Kering a pour ambition de développer les solutions basées sur la nature aussi bien dans ses chaînes d'approvisionnement qu'au-delà. Kering vérifie que ses approvisionnements ne sont pas liés à une quelconque forme de déforestation, et privilégie les certifications pour l'agriculture régénératrice : pour cela Kering exige une traçabilité importante et inclut des clauses auprès des fournisseurs des matières premières clé. Ceci est reflété dans les *Kering Standards* sont révisées chaque année afin de garantir les normes les plus élevées en matière d'approvisionnement. De plus, Kering a établi des partenariats avec des ONG spécialisées sur ces sujets, comme Canopy pour la lutte contre la déforestation, ainsi que *Savory Institute* et *Conservation International* pour la promotion de l'agriculture régénératrice.

3. Compensation et atteinte du « Net Zero »

Afin de réaliser notre ambition de « Net Zero » d'ici 2030, Kering soutient depuis 2012 des programmes de compensation par le biais de projets certifiés REDD+. Restaurer à travers la compensation carbone de l'ensemble des activités du Groupe (Scopes 1 et 2) et de sa chaîne d'approvisionnement (Scope 3) par le biais de projets REDD+ certifiés permettant de préserver les forêts critiques et la biodiversité. L'engagement de Kering en 2019 s'inscrit ainsi dans la continuité de son programme lancé en 2011 qui intégrait initialement les Scopes 1 et 2 du GHG Protocol.

Kering travaille également à l'évolution de ses crédits carbone vers des projets plus innovants et intégrés à sa chaîne d'approvisionnement. À titre d'exemple, en 2020, Kering a commencé à investir dans des projets Label Bas Carbone, en partenariat avec l'IDELE (Institut de l'élevage), qui soutiennent les éleveurs bovins français à développer des pratiques plus sobres en carbone.

L'approche de la compensation des « émissions inévitables » dans la nouvelle stratégie sur le climat sera élargie pour inclure d'autres solutions naturelles pour le climat, telles que les pratiques agricoles qui permettent de mieux séquestrer le carbone, la restauration des mangroves, etc. Les critères et les normes que Kering utilise pour choisir les programmes de compensation sont également décrits dans cette section.

4. Transformation du secteur

Au-delà de ses activités propres, le Groupe s'engage pour la lutte contre le changement climatique avec ses pairs, conscient que la réponse du secteur du luxe et plus largement de la mode se doit d'être collective et globale. Par le biais de partenariats et de coalitions tels que l'OP2B et le Fashion Pact, Kering vise à diriger de nouvelles approches holistiques pour gérer les risques climatiques, atténuer leurs impacts et contribuer aux objectifs mondiaux en matière de climat.

Pour cela, le Groupe a signé en décembre 2018 la Charte de l'industrie de la mode pour l'action climatique (*Fashion Industry Charter for Climate Action*) coordonnée

par l'*UN Climate Change* et qui réunit les plus grandes marques internationales de mode, revendeurs, fournisseurs et organisations professionnelles majeures du secteur autour d'un but commun : une réduction drastique de l'empreinte carbone du secteur alignée avec les objectifs de l'Accord de Paris.

Dans la perspective de la réunion du G7 qui s'est tenue à Biarritz en France en août 2019, le président de la République française, Emmanuel Macron, avait confié à François-Henri Pinault, Président-Directeur général de Kering, la mission de mobiliser les acteurs de la mode et du textile autour d'objectifs concrets pour réduire l'impact environnemental de leur secteur. Dans une démarche historique par son ampleur et l'importance de la coalition ainsi formée, 63 groupes – à date –, regroupant plus de 250 marques, ont signé le Fashion Pact et se sont donc engagés, entre autres, à enrayer le changement climatique avec un objectif de zéro émission nette de gaz à effet de serre à horizon 2050 afin de maintenir le réchauffement climatique sous le seuil de 1,5 °C d'ici à 2100.

Enfin, l'innovation est au cœur de la démarche de Kering et vise en particulier à intégrer des matières plus durables dès l'étape de création. Cela est rendu possible par des outils reposant sur l'approche EP&L offrant une lecture directe de l'impact environnemental d'une future collection mais également grâce à des structures comme le *Materials Innovation Lab* (MIL) et le *Sustainable Innovation Lab* (SIL) qui offrent aux équipes design des marques un vivier de matières durables et innovantes.

Table de correspondance TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosures*)

Thématique	Recommandations de la TCFD	Source de l'information dans le reporting de Kering	Avancement	Axe de travail pour 2021
GOUVERNANCE				
Décrire la gouvernance de l'organisation concernant les risques et opportunités relatifs au climat.	a) Décrire la supervision des risques et opportunités relatifs au climat par le Conseil d'administration.	DEU 4-1.2, 4-2.3.3, 4-3.1 CDP C1.1	●	Le Comité du développement durable du Conseil d'administration se réunit régulièrement afin d'aborder les risques et opportunités liés au climat, à la biodiversité et à d'autres sujets clés. En 2020, le Groupe a dépassé le cadre des risques de transition pour examiner les risques physiques liés au climat.
	b) Décrire le rôle du management dans l'évaluation et la gestion des risques et opportunités relatifs au climat.	DEU 4-1.2, 4-3.1 CDP C1.2	●	
STRATÉGIE				
Décrire les impacts existants et potentiels des risques et opportunités relatifs au climat sur les activités de l'organisation, sa stratégie et sa planification financière, dans la mesure où l'information est pertinente.	a) Décrire les risques et opportunités relatifs au climat que l'organisation a identifiés pour le court, moyen et long terme.	DEU 6-2.3 CDP C2	●	Kering travaille actuellement à la définition des scénarios relatifs au climat permettant d'identifier les risques qui pourraient avoir un impact important sur l'entreprise.
	b) Décrire les impacts des risques et opportunités relatifs au climat sur les activités de l'organisation, sa stratégie et sa planification financière.	DEU 6-2.3 CDP C2.5	●	
	c) Décrire la résilience de la stratégie de l'organisation, en prenant en considération différents scénarios relatifs au climat, y compris un scénario à 2° C ou moins.	DEU 3-2.1, 3-2.1.1, 3-4.4.2.1, 6-2.3	●	
MANAGEMENT DES RISQUES				
Décrire comment l'organisation identifie, évalue et gère les risques relatifs au climat.	a) Décrire les processus de l'organisation pour identifier et évaluer les risques relatifs au climat.	DEU 6-1 CDP C2.2	●	Kering travaille actuellement à l'évaluation de l'impact financier des risques climatiques.
	b) Décrire les processus de l'organisation pour gérer les risques relatifs au climat.	DEU 6-1, 6-2.3 CDP C2.2d	●	
	c) Décrire comment les processus pour identifier, évaluer et gérer les risques relatifs au climat sont intégrés dans le management des risques de l'organisation.	DEU 6-1 CDP C3.1	●	
INDICATEURS & OBJECTIFS				
Décrire les indicateurs et objectifs utilisés pour évaluer et gérer les risques et opportunités relatifs au climat, dans la mesure où l'information est pertinente.	a) Décrire les indicateurs utilisés par l'organisation pour évaluer les risques et opportunités relatifs au climat, en liaison avec sa stratégie et son processus de management des risques.	DEU 3-2.2.1, 4-4.1 CDP C6, C10	●	Kering dispose d'indicateurs et objectifs précis en matière d'émissions de GES. En 2021, le Groupe travaille aux objectifs et indicateurs liés aux risques physiques, ainsi que leurs impacts financiers.
	b) Publier les émissions de gaz à effet de serre (GES) de Scope 1, Scope 2 et, si c'est pertinent, de Scope 3, et les risques correspondants.	DEU 3-2.2.1, 4-4.1 CDP C6, C10	●	
	c) Décrire les objectifs utilisés par l'organisation pour gérer les risques et opportunités relatifs au climat, et sa performance par rapport aux objectifs.	DEU 3-1.4 (Dashboard) CDP C4.1, C4.2	●	

En démarrage ●-----● Complet

Stratégie Biodiversité

En juillet 2020, Kering a publié sa stratégie d'entreprise en matière de biodiversité, une première dans l'industrie. Les Maisons du Groupe utilisent principalement des matières naturelles pour la fabrication de leurs produits, ces matières premières proviennent d'exploitations agricoles, de pâturages, de forêts et de mines. Avec des chaînes d'approvisionnement réparties sur l'ensemble de la planète (la laine en Nouvelle-Zélande, le cachemire en Mongolie, le coton biologique en Inde...), la préservation et le bon fonctionnement des écosystèmes sont primordiaux pour Kering. Le Groupe et ses Maisons multiplient depuis plusieurs années les initiatives en faveur de la biodiversité – par exemple, en apportant un soutien à plusieurs programmes de conservation, ou en formalisant des standards relatifs aux matières premières, aux processus de fabrication et au bien-être animal.

Et pour aller plus loin encore dans cette démarche, le Groupe a formalisé en 2020 sa Stratégie biodiversité qui vise à enrayer la perte de biodiversité, rétablir les écosystèmes et les espèces, et impulser un changement systémique tout au long de la chaîne d'approvisionnement et au-delà. Dans le cadre de cette stratégie, Kering s'engage à avoir un impact net positif sur la biodiversité d'ici 2025 :

- pour cela, Kering structure déjà ses activités autour de quatre phases : éviter, réduire, restaurer & régénérer, et transformer. Ainsi, Kering applique cette hiérarchie de conservation telle que préconisée par *Science Based Targets Network* (SBTN), qui rassemble les plus grands scientifiques et les ONG environnementales du monde entier pour créer une trajectoire pour la nature et développer des méthodologies scientifiques pour que les activités humaines respectent les limites de la planète ;
- de plus, Kering a pris des engagements quantitatifs dans le cadre de sa stratégie biodiversité :
 - d'ici 2025, Kering protégera un million d'hectares d'habitats essentiels et irremplaçables en dehors de sa chaîne d'approvisionnement, notamment par le biais de programmes qui seront bénéfiques à plusieurs titres : protection de la biodiversité, séquestration de carbone et amélioration des moyens de subsistance des populations locales ;
 - d'ici 2025, Kering facilitera la transition vers des pratiques agricoles régénératrices sur un million d'hectares supplémentaires dans les paysages où sont extraites les matières premières rentrant dans la chaîne d'approvisionnement de Kering, telles que le cuir, le coton, la laine ou le cachemire. Pour cela, Kering s'associe à *Conservation International* pour créer le *Regenerative Fund for Nature*, qui soutiendra des projets de transformation des pratiques agricoles et d'élevage dans les zones d'approvisionnement en matières premières de la mode.

Ces deux millions d'hectares représentent à peu près six fois l'empreinte globale des activités de Kering directes et indirectes (chaînes d'approvisionnement)

calculée par l'EP&L à hauteur de 350 000 hectares. Ainsi, Kering prend un facteur de sécurité important dans sa quête pour avoir un impact net positif sur la biodiversité.

La stratégie et les actions en cours sont détaillées dans la section 4.4.2.

Stratégie Économie circulaire

La stratégie économie circulaire est en cours d'élaboration et reposera sur les 4 principes clés de l'économie circulaire (voir section 4.4.3.1).

3.2.1.2 Management de l'environnement

Organisation interne pour l'environnement

La Direction du développement durable de Kering, qui regroupe une vingtaine de spécialistes, prépare la déclinaison opérationnelle de la stratégie environnementale du Groupe et accompagne les Maisons dans la mise en œuvre des plans d'actions visant à atteindre les objectifs. Pour ce faire, Kering développe un ensemble d'outils tels que le système de reporting environnemental ou l'EP&L, mais également des standards (matières premières et procédés de fabrication) pour accompagner les marques dans la gestion de leurs impacts environnementaux.

La coordination entre les Maisons et le Groupe est assurée grâce à un réseau de managers dédiés à temps plein aux questions de développement durable. Ainsi, chaque marque dispose d'un *Sustainability Lead*. Au total, c'est ainsi une soixantaine de personnes qui sont dédiées au développement durable dans le Groupe et ses Maisons.

Au-delà de ces postes dédiés, des comités élargis permettent d'associer régulièrement les autres fonctions clés de l'entreprise pour assurer le déploiement et l'application des projets de développement durable. Ces équipes transverses associent généralement les fonctions finance, merchandising, vente, design, production, RH, etc. Ce sont ainsi plus de 150 personnes qui se réunissent régulièrement chez Gucci, Bottega Veneta, Saint Laurent, Alexander McQueen, Balenciaga, Boucheron, Girard-Perregaux, Pomellato, Qeelin, Ulysse Nardin et Kering Eyewear.

Le reporting environnemental déployé par Kering s'appuie également sur un large réseau de plus de 300 contributeurs, présents à travers le monde dans les Maisons du Groupe. Il garantit un niveau de précision des données optimal et permet au Groupe de suivre finement ses impacts environnementaux et ses performances.

Animation du réseau

Kering a développé un réseau interne dédié aux questions de développement durable, intitulé *Sustainability Network Meeting* (SNM), rassemblant les équipes du corporate et des Maisons (voir section 1.4.4).

En 2019 et en 2020, Kering a poursuivi l'organisation de ses *Idea Labs*, groupes de travail réunissant des experts et des opérationnels de plusieurs Maisons afin de partager les connaissances, faire émerger et structurer de nouvelles idées, mettre en œuvre des solutions concrètes pour améliorer notamment l'empreinte environnementale et sociétale du Groupe. Ces *Idea Labs* ont réuni pour chaque session entre 10 et 50 collaborateurs autour des thématiques suivantes :

- les *Kering Standards* des matières premières et les procédés de fabrication ;
- la gestion de l'énergie et les achats d'énergie verte ;
- l'efficacité environnementale des boutiques ;
- l'égalité femmes-hommes dans nos chaînes d'approvisionnement ;
- l'évaluation des fournisseurs sur les critères développement durable ;
- la traçabilité dans les opérations et chaînes d'approvisionnement ;
- le e-commerce (packaging, transport, retours produits) ;
- le bien-être animal ;
- les matières premières clés à savoir : les cuirs, le coton et les métaux précieux (or, argent, palladium) pour les bijoux et la galvanisation de pièces métalliques.

Formation et information des salariés

Kering et les Maisons partagent régulièrement leurs actualités et projets de développement durable sur le réseau social du Groupe, accessible par tous et sur tous supports (ordinateurs, tablettes, téléphones portables, etc.). En complément, l'équipe communication développement durable a créé une plateforme digitale, baptisée *The Kering Planet*, dédiée uniquement aux salariés du Groupe et entièrement consacrée aux sujets développement durable. Des challenges – quiz, concours, etc. – y sont proposés chaque trimestre, afin d'informer et d'éduquer les collaborateurs de manière ludique sur la stratégie environnementale, sociale et d'innovation durable de Kering. Un groupe *The Kering Planet* a été créé, en parallèle, sur le réseau social d'entreprise afin d'animer, tout au long de l'année, une communauté de collaborateurs sensibles au développement durable, en partageant des actualités régulières sur le sujet.

Kering propose également une formation détaillée sur les *Kering Standards* accessible à tous les salariés du Groupe dans le monde. Prenant la forme d'un e-learning, elle est ludique et très concrète, incluant notamment des jeux de rôles pour la création d'articles de maroquinerie, de prêt-à-porter, de joaillerie ou de lunettes en respectant rigoureusement les *Standards*. La durée et le contenu du e-learning s'adaptent au profil de l'apprenant suivant sa fonction dans l'entreprise (style, développement produit, marketing, etc.) et suivant son département (prêt-à-porter, maroquinerie, fonctions support, etc.), variant de trente minutes à deux heures par module. Cette formation est disponible en cinq langues (anglais,

français, italien, chinois et japonais). Saint Laurent relaie le module de formation sur sa plateforme interne de formation, *E-University*, permettant aux équipes de connaître l'essentiel des approvisionnements et processus durables.

Des dates clés comme la Journée mondiale de l'environnement du 5 juin offrent l'occasion de toucher un public plus large. Au niveau du Groupe, le *Caring Day* est organisé depuis six ans afin de célébrer cette Journée mondiale en sensibilisant les salariés autour des enjeux environnementaux. En 2020, le *Caring Day* a pris la forme d'un défi en ligne, engageant les collaborateurs à répondre à des questions sur les résultats concrets de la stratégie développement durable de Kering. Pendant trois semaines, tous les employés du Groupe ont été invités à tester leur connaissance du rapport d'avancement de Kering, publié en janvier 2020, avec à la clé, le parrainage WWF d'un animal en voie de disparition.

En 2020, Gucci a mis à jour sa plateforme internet Gucci Equilibrium et lancé un nouveau profil Instagram. Autour de la Journée de la Terre, en avril, l'équipe développement durable de Alexander McQueen a organisé une série de communications ayant pour objectif de sensibiliser les collaborateurs aux sujets développement durable. Le premier message a été écrit et partagé par le PDG de la Maison. Les messages journaliers comprenaient des vidéos, des supports de formation ou encore des quiz sur le développement durable au sein de Alexander McQueen.

Kering est conscient que ses principaux impacts sur la biodiversité se situent essentiellement au niveau de l'approvisionnement en matières premières, et par conséquent de l'exploitation des sols associés. Fort de ce constat, le Groupe et ses Maisons souhaitent sensibiliser le plus grand nombre de personnes à la biodiversité via son activité. Cette volonté se traduit notamment à travers la mise en place d'une démarche apicole, ayant permis l'installation de plusieurs ruches au siège de Kering, mais aussi au sein de certaines Maisons telles que Girard-Perregaux, qui produisent désormais du miel localement. Le site de Novara accueille également sur son toit quatre ruches depuis avril 2018 dans le but de soutenir la biodiversité en ville par l'apiculture ainsi que de lutter contre l'effondrement des colonies d'abeilles.

Les Maisons développent également leurs propres actions de formation et de sensibilisation aux enjeux environnementaux en commençant par le parcours d'intégration prévu pour tout nouvel entrant. Ainsi, tout nouvel employé suit une série de formations lui permettant de se familiariser avec l'univers de la marque et de découvrir ses actions clés en termes de développement durable. C'est le cas par exemple pour Gucci, Bottega Veneta, Kering Eyewear ou encore Saint Laurent grâce à sa plateforme interne *E-University*. En 2020, Saint Laurent a lancé une nouvelle version qui est accessible à tous les employés via leur téléphone portable. Le module développement durable touche ainsi un public plus large et comprend des jeux, des quiz et des mémos.

Bottega Veneta a également demandé à l'ensemble de ses équipes et des régions d'identifier certains objectifs de développement durable, liés à leurs activités quotidiennes, à atteindre d'ici la fin de l'année. En 2020, c'est 10 % des employés qui ont un objectif développement durable. Brioni a continué ses formations en ligne sur le développement durable, visant à partager avec tous les employés la stratégie Développement durable. Ce cours donne un aperçu des initiatives actuelles et des projets à venir. Pomellato organise dans ses bureaux des formations, les *Sustainability Breakfast Talks*, pour sensibiliser les personnes du siège de la Maison aux enjeux de développement durable.

Pour la deuxième année consécutive, Balenciaga a continué à mobiliser ses employés avec l'organisation de journées dédiées à l'environnement, appelées *Sustainability Days*. Pour la Journée mondiale du nettoyage (*World Cleanup Day*), la Maison a distribué un « kit sans plastique » à tous ses employés dans le monde. Le kit était composé de deux articles réutilisables et fabriqués de manière durable pour un usage quotidien afin de prévenir la production de déchets quotidiens : un sac fabriqué avec des fils Econyl® et une bouteille en acier inoxydable réutilisable. Gucci partage également des actions aux employés comme le nettoyage des parcs, des plages, la plantation d'arbres ou encore des sensibilisations à la protection de la nature. En 2020 ce sont 115 employés qui ont participé de janvier à mars. Les actions de bénévolat ont dû être arrêtées en raison de la crise sanitaire.

D'autres marques ciblent les fonctions clés de l'entreprise, comme par exemple les équipes design, retail ou encore merchandising pour délivrer les informations clés liées aux produits et aux actions de développement durable de la marque mais aussi diffuser les bonnes pratiques notamment pour une gestion efficace des boutiques. C'est le cas de Saint Laurent qui diffuse ses *Golden Rules* dans ses boutiques. En 2020, ces règles ont été mises en avant dans une nouvelle application mobile destinée au personnel de vente, qui présentera les comportements durables à adopter au quotidien sur le lieu de travail. Brioni a mis en place une formation à destination des vendeurs permettant de sensibiliser les équipes aux sujets développement durable. La Maison Boucheron sensibilise également le personnel des boutiques aux questions développement durable. Grâce à *Gucci Retail Academy*, la Maison sensibilise ses employés à la nouvelle version de *Equilibrium*, au lancement de la nouvelle collection entièrement durable (choix des matières premières, etc.) et du nouveau packaging moins impactant. 85 % du personnel des boutiques a suivi cette formation.

En 2020, Kering Eyewear a poursuivi ses ateliers sur les *Kering Standards* pour les équipes Finance, Juridique et RH. Le pôle Horlogerie a également réalisé une sensibilisation des collaborateurs dans les ateliers et les services support (qualité, logistique, achat, etc.) portant sur la stratégie développement durable de

Kering, le Code d'éthique mais également sur la certification RJC. Alexander McQueen a mis en place des formations, à distance au regard de la situation sanitaire de 2020, sur le développement durable au sein de la Maison.

Depuis 2019, Balenciaga organise également chaque année des masterclass pour sensibiliser ses collaborateurs sur des sujets en lien avec le développement durable : éthique, droits de l'homme, inclusion, changement climatique et biodiversité, faisant intervenir des personnalités extérieures de haut niveau. Avec la situation sanitaire de la Covid-19, la Maison a organisé avec l'Institut Curie, une mastercall à distance présentant la collection *We Are Pink*, dont 10 % des ventes ont été reversées à la recherche contre le cancer.

Concernant la gestion des produits chimiques, les Opérations de Kering ont organisé trois sessions de formation MRSL (*Manufacturing Restricted Substance List*, voir section 4.4.2) pour 130 collaborateurs des marques et des différents départements achats, développement durable, R&D, développement produit afin de les accompagner dans leur interaction avec les fournisseurs au quotidien. Pour rappel, les exigences MRSL font partie des contrats fournisseurs Kering.

Formation aux outils, indicateurs et reporting

Afin de garantir la cohérence et d'homogénéiser les pratiques de reporting sur l'ensemble du Groupe, des formations aux outils spécifiques pour le reporting environnemental et l'EP&L sont mises en place chaque année. Cette démarche s'exprime notamment à travers la mise à jour annuelle et la large diffusion de guides, les *handbooks*, en trois langues, soutenue par une communication via le réseau social d'entreprise. La publication des supports est également complétée par des formations en ligne à l'ensemble des utilisateurs.

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 Maisons, ces indicateurs s'articulent autour de huit thèmes : la consommation d'énergie, la consommation d'eau, la pollution de l'eau, la gestion des risques environnementaux, le transport de marchandises, les déplacements professionnels, la production de déchets et la consommation de matières premières.

Une note méthodologique rassemble l'ensemble des informations concernant le protocole de reporting environnemental, les facteurs d'émission et les règles d'estimation ou d'extrapolation des données pro forma utilisées pour comparer les évolutions des données. Ce document est disponible sur le site internet du Groupe, rubrique développement durable (Note méthodologique du reporting environnemental, 2020).

Démarches de certification

Au sein du Groupe, le nombre de sites pour lesquels une démarche de certification est pertinente reste limité en raison de la nature des activités du Groupe. Ainsi, cette certification qui témoigne de la mise en place d'un système de management des impacts environnementaux, est visée en priorité pour les sites présentant les impacts environnementaux les plus significatifs tels que les grands centres logistiques ou les tanneries.

Fin 2019, l'ensemble des tanneries du Groupe était désormais certifié ISO 14001. Les tanneries Caravel, Blutonic et *Luxury tannery* sont certifiées depuis

plusieurs années. La tannerie de Périers en Normandie récemment installée sur un nouveau site a fait pour sa part l'objet d'une démarche de certification ISO 14001 obtenue en décembre 2019.

Certaines marques complètent leur démarche de certification environnementale en utilisant la norme ISO 14064 spécifique à la quantification des émissions de gaz à effet de serre (GES) et à leur réduction. Gucci par ailleurs, a obtenu en 2019 une certification ISO 20121 pour l'événementiel durable pour son activité Guccio Gucci, et l'ensemble de ses magasins Italie et Outlets sont certifiés à la fois SA8000 et ISO 45001.

Marque	Nom du site	Activité	Certifications
Kering	Siège LGI (Cadempino)	Bureaux Distribution	ISO 14001, ISO 45001, ISO 9001, ISO 28000, ISO 22301
	Plateforme Bioggio	Distribution	ISO 14001, ISO 45001, ISO 9001, ISO 28000, ISO 22301
	Plateforme Stabio	Distribution	ISO 14001, ISO 45001, ISO 9001, ISO 28000, ISO 22301
	Plateforme Sant'Antonino	Distribution	ISO 14001, ISO 45001, ISO 9001, ISO 28000, ISO 22301
	Plateforme Taverne	Distribution	ISO 14001, ISO 45001, ISO 9001
	KFO Novara	Production	OHSAS 18001
	Tannerie de Périers Caravel	Tannerie Tannerie	ISO 14001, ISO 45001 ISO 14001, ISO 45001
Gucci	Guccio Gucci SpA	Entité légale	SA8000, ISO 20121
	Guccio Logistica SpA	Entité légale	SA8000
	G Commerce SpA	Entité légale	SA8000
	Gucci Garden Srl	Entité légale	SA8000
	LUXURY GOODS ITALIA Spa	Entité légale	ISO 45001, SA8000
	LUXURY GOODS OUTLET Srl	Entité légale	ISO 45001, SA8000
	Siège Casellina (Florence)	Bureaux	ISO 14001, ISO 45001
	ArtLab (Florence)	Bureaux	ISO 14001, ISO 45001
	Gucci 9 (Florence)	Bureaux	ISO 14001, ISO 45001
	PhotoStudio (Florence)	Bureaux	ISO 14001, ISO 45001
	Milano Mecenate	Bureaux	ISO 14001, ISO 45001
	Tigerflex	Production	ISO 14001, ISO 45001
	Pigini	Production	OHSAS 18001
	GJP Milano	Production	OHSAS 18001
	Luxury Tannery	Tannerie	ISO 14001, ISO 45001
	Blutonic	Tannerie	ISO 14001, ISO 45001
Marbella Pellami	Tannerie	ISO 14001, ISO 45001	
Falco Pellami	Tannerie	ISO 14001, ISO 45001	
Bottega Veneta	Bottega Veneta Srl	Entité légale	SA8000
	Bottega Veneta Logistica Srl	Entité légale	SA8000
	MVP Srl	Entité légale	SA8000
	Montebello Vicentino	Bureaux/ Production	ISO 14064
	Siège Milan	Bureaux	ISO 14064

3.2.2 Empreinte environnementale des opérations du Groupe en 2020

3.2.2.1 Mesure et régulation de l'empreinte carbone au sein de nos opérations

La stratégie Climat de Kering (voir section « Management de l'environnement ») ne se limite pas à la mesure réglementaire de son empreinte carbone mais va au-delà en conduisant une analyse annuelle sur l'ensemble de sa chaîne de valeur (*cradle to gate*) au travers de la démarche EP&L (voir section 4.4.1) qui oriente et conforte les choix stratégiques du Groupe.

En 2012, lors du lancement de sa démarche EP&L, Kering a dû dans un premier temps, définir le périmètre de ses activités ainsi que ses impacts amont et aval. L'analyse globale réalisée a alors clairement montré la très forte prédominance des impacts amont, et particulièrement lorsqu'il s'agit des émissions de gaz à effet de serre :

- l'utilisation des produits des marques de Kering (maroquinerie, prêt-à-porter, chaussures, montres et joaillerie, lunettes) ne génère pas ou très peu de gaz à effet de serre, contrairement à nombre de biens de consommation ;
- les produits de luxe, de par leur niveau de qualité, bénéficient d'une durée de vie moyenne bien supérieure aux biens de consommation plus courants ;
- les analyses de cycle de vie disponibles, liées au secteur du textile, montrent une répartition de l'ordre de 80 %/20 % entre les phases amont (production des matières premières, transformation, assemblage) et les phases aval (usage et fin de vie) ;
- il n'existe pas à ce jour de base de données fiable permettant de caractériser les habitudes des clients du luxe quant à l'usage et à la fin de vie des produits (fréquence et type de lavage, entretien, marché de seconde main, etc.).

Partant de ce dernier constat et avec l'objectif de couvrir ces phases d'usage et de fin de vie, Kering a mené en 2019 une étude auprès de plus de 3 000 clients du luxe à travers six pays. Cette étude couvrant quatre catégories de produits a permis de caractériser les habitudes d'achats des clients du luxe mais également la façon dont ils entretiennent leurs produits et dont ils s'en séparent. Dans un deuxième temps, les données environnementales correspondant à cette étude sont cartographiées et mesurées ce qui permettra à Kering d'estimer les impacts liés aux phases d'usage et de fin de vie et de les intégrer à son EP&L dès 2020.

Bien que l'essentiel de son impact EP&L se situe au niveau des chaînes d'approvisionnement, Kering se préoccupe néanmoins des impacts des différents sites sous contrôle le plus direct (Tier 0) qui sont ses opérations, représentant 8 % du Compte de résultat environnemental.

L'EP&L 2019, publié en 2020, a d'ailleurs montré une réduction de l'impact environnemental des opérations du Groupe. Il s'agit d'une performance encourageante compte tenu de la forte croissance du chiffre d'affaires et donc du volume d'activité de Kering entre 2017 et 2019.

Par ailleurs, sur le périmètre des opérations du Groupe toujours (Tier 0 de l'EP&L), l'intensité carbone du Groupe (€ EP&L/€ de chiffre d'affaires) a baissé de 24 % entre 2015 et 2019. Ce très bon résultat est notamment le fruit des mesures d'efficacité énergétique déployées par Kering et ses Maisons dans les boutiques, les bureaux et les sites industriels. Les efforts continus de Kering dans ce domaine couplés à la stratégie d'achat d'électricité verte devraient permettre de maintenir ces bonnes performances pour les années à venir, en cohérence avec l'ambition climat définie par la *Science-Based Target* de Kering.

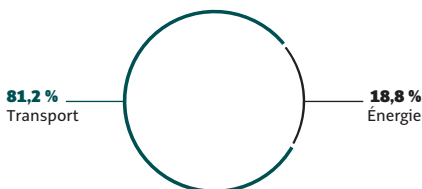
À noter enfin que les facteurs d'émission transport et énergie retenus pour l'élaboration du reporting carbone des opérations du Groupe (présenté ci-après) incluent le Scope 3 des phases amont (extraction, raffinage, transport, pertes en ligne pour l'électricité, etc.).

Empreinte carbone des opérations du Groupe

Les deux principales sources d'émissions de CO₂ des opérations du Groupe sont les consommations d'énergie et le transport de marchandises et de personnes. En 2020, le total de ces émissions s'élève à 162 127 tonnes de CO₂.

Le détail des facteurs d'émission utilisés est présenté dans la note méthodologique du reporting environnemental 2020, disponible sur le site internet de Kering.

Répartition des émissions totales de CO₂ en 2020 liées à l'énergie et au transport au sein des opérations



Total : 162 127 tonnes de CO₂

La part des émissions liées au transport par rapport à celles liées à l'énergie est relativement stable entre 2019 et 2020. Elle passe de 83,1 % en 2019 à 81,2 % en 2020. Ceci s'explique d'une part par une diminution du transport et de la consommation d'énergie en lien avec le contexte sanitaire de 2020 ainsi que l'accroissement du recours aux énergies renouvelables, en continuité avec 2019.

Les consommations d'énergie et les émissions de CO₂ associées

Émissions liées à l'énergie

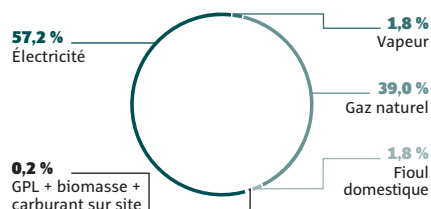
Les indicateurs ci-dessous permettent à la fois d'évaluer les consommations énergétiques du Groupe ainsi que les émissions de gaz à effet de serre directes (Scope 1 du *GHG Protocol* : combustion du gaz naturel,

du fioul domestique, des consommations des transports sur site 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 générés par la production d'électricité). Le reste du Scope 3 est présenté dans le chapitre EP&L (voir section 4.4.3).

Consommations énergétiques et émissions de CO₂ associées en 2020

	Consommations énergétiques (en MWh)	Émissions de CO ₂ associées (en T de CO ₂)
Électricité	226 655	17 448
Gaz naturel	48 881	11 917
Fioul domestique	1 728	560
Vapeur	2 735	541
GPL	75	19
Carburant pour transport et manutention sur site	131	43
Biomasse	618	-
TOTAL ÉNERGIE	280 823	30 528

Répartition des émissions de CO₂ liées à l'énergie en 2020



La consommation d'énergie du groupe Kering est principalement liée au chauffage, à l'éclairage et à la climatisation des points de vente, entrepôts et bureaux. L'électricité reste la principale source d'énergie du Groupe représentant 57,2 % des émissions de CO₂ liées à la consommation énergétique totale, soit une baisse par rapport à 2019 en lien avec la part croissante d'électricité verte.

Total : 30 528 tonnes de CO₂

Évolution à périmètre *pro forma* 2018-2020 des consommations énergétiques (en MWh) et des émissions de CO₂ associées (en T de CO₂)

	Périmètre <i>pro forma</i> 2018-2020			Évolution 2018/2020
	2020	2019	2018	
Électricité (MWh)	175 313	201 536	198 988	- 11,9 %
<i>dont électricité renouvelable</i>	159 254	170 785	131 449	+ 21,2 %
Gaz naturel (MWh)	40 810	46 782	45 030	- 9,4 %
Fioul domestique (MWh)	1 680	1 398	1 709	- 1,7 %
Vapeur (MWh)	2 260	2 384	2 112	+ 7,0 %
GPL (MWh)	72	83	76	- 5,3 %
Carburant pour transport et manutention sur site	131	217	208	- 37,0 %
Biomasse (MWh)	618	1 038	756	- 18,3 %
Total énergie (MWh)	220 884	253 438	248 879	- 11,2 %
<i>dont énergie renouvelable</i>	159 872	171 823	132 205	+ 20,9 %
Émissions directes (Scope 1) (T CO ₂)	8 859	10 034	9 754	- 9,2 %
Émissions indirectes (Scopes 2 et 3) (T CO ₂)	15 045	25 918	40 913	- 63,2 %
TOTAL ÉMISSIONS LIÉES À L'ÉNERGIE (T CO₂)	23 904	35 952	50 667	- 52,8 %

En raison du contexte sanitaire de 2020, des mesures de confinement et de la diminution de fréquentation des sites, l'énergie consommée par le Groupe a diminué de 11 %.

Les émissions de CO₂ liées à la consommation d'énergie ont diminué entre 2018 et 2020 en raison d'un transfert massif de l'électricité conventionnelle vers l'électricité renouvelable pour la seconde année consécutive, grâce à l'achat important de certificats d'origine renouvelable pour 2020 dans 43 pays, contre 36 pays en 2019.

Mesures d'amélioration de l'efficacité énergétique des opérations de Kering

Un pilotage central au service des performances énergétiques des magasins

Les équipes développement durable du Groupe et la Direction des achats indirects ont lancé en 2011 un partenariat avec NUS Consulting et l'ensemble des Maisons. Ce vaste projet de gestion d'énergie s'est concrétisé en 2012 par la mise en place d'un système de suivi plus fin des consommations énergétiques. Les marques peuvent désormais avoir accès à leurs consommations mensuelles pour leurs sites présents sur la plateforme informatique. En 2020 ce sont ainsi 608 sites du Groupe, en excluant les corners et boutiques en centres commerciaux, qui sont couverts en Europe, aux États-Unis, et en Asie. Cela représente un taux de couverture de 75,2 % des sites éligibles à un tel pilotage. Le projet couvre également :

- la rationalisation de la gestion des achats d'énergie par mutualisation et massification des volumes ;
- le recours accru à l'électricité d'origine renouvelable ;
- le pilotage centralisé des consommations.

Le projet se traduit par des bénéfices sensibles en matière d'économie d'énergie et une diminution des coûts pour les Maisons.

Minimiser la consommation d'énergie et mesurer l'amélioration de l'efficacité énergétique

Le Groupe déploie deux grands types d'actions afin d'optimiser l'efficacité énergétique de ses sites :

S'engager à certifier systématiquement les nouveaux sites que Kering rénove avec une certification reconnue et de bon niveau.

Ainsi, tous les nouveaux sites sur lesquels les équipes Immobilier de Kering ont travaillé à partir de 2019 s'inscrivent dans une démarche de certification. La certification américaine LEED (niveau Gold ou Platinum) est la certification préférentiellement choisie par le Groupe, mais d'autres telles que HQE (France) ou BREEAM (UK) sont également poursuivies pour des projets où elles sont particulièrement pertinentes. L'optimisation de la performance énergétique, le recours aux énergies renouvelables ou d'autres critères de sobriété énergétique constituent un élément primordial pour la certification des bâtiments à haute qualité environnementale. En 2019, Kering a également mis en place des contrats cadres avec quatre entreprises assurant les certifications LEED, BREEAM et HQE dans le monde, pour aider les Maisons dans leur démarche de certifications d'un nombre important de sites. Ce nombre a doublé entre 2019 et 2020. En 2020, Kering a également enregistré ses premiers projets WELL, visant une certification axée sur le bien-être des utilisateurs et des visiteurs dans les bâtiments.

Les Maisons ont également de plus en plus recours à une certification de leurs sites ou boutiques, comme le montre le tableau ci-dessous.

Maisons	Certifications obtenues avant 2020	Certifications obtenues en 2020
Alexander McQueen	2	2
Balenciaga	12	6
Bottega Veneta	1	2
Boucheron	1	
Gucci	18	9
Kering Eyewear		1
Kering Corporate	4	
Saint Laurent	14	5

Actuellement 7 % des boutiques Gucci sont certifiées LEED. Saint Laurent poursuit son programme de réduction des impacts environnementaux de ses boutiques. La mise en œuvre des meilleures pratiques au niveau de la planification et de l'exploitation des magasins a permis à la marque d'améliorer l'efficacité énergétique de ses magasins de 40 % sur la période 2015-2020. De plus, on compte 35 boutiques en cours de certification pour 2021.

S'accorder sur un Standard Commun pour les magasins

Kering a développé depuis 2017 en collaboration avec les Maisons un *Standard for Stores* définissant les niveaux de performance attendus sur 11 thèmes prioritaires dont la gestion de l'énergie, de l'éclairage, des énergies renouvelables, de l'eau, des déchets, etc. Ces Standards couvrent l'ensemble des phases de vie du bâtiment, à savoir : la sélection des sites et la relation avec les bailleurs, la conception, construction ou rénovation, et la phase d'exploitation. En 2018, ce *Standard for Stores* a fait l'objet d'une revue de pairs externes : des experts académiques, des ONG et des experts en ingénierie permettant ainsi une amélioration de l'ambition et de l'opérationnalité de ce standard. Après une phase de test auprès de boutiques du Groupe, le standard a été officiellement publié en 2020 servant de référence pour les nouvelles boutiques et pour les rénovations des boutiques ne pouvant pas utiliser le référentiel LEED ou autres certifications équivalentes.

Ulysse Nardin est adhérent au programme de sobriété énergétique de l'Agence de l'énergie suisse et a déjà atteint ses objectifs de réduction des consommations d'énergie avec plusieurs années d'avance pour les sites industriels du Locle et de la Chaux-de-Fonds. De la même façon, Girard-Perregaux a poursuivi le déploiement de son programme de sobriété énergétique avec l'Agence de l'énergie suisse. En 2020, tous les sites utilisent de l'électricité verte et continue de remplacer les néons par des tubes LED. Le système de chauffage et de climatisation a été rénové et remplacé sur le site de Numa-Droz.

Enfin, le déploiement de la technologie LED pour l'éclairage, qui constitue une source d'économies d'énergie importantes (jusqu'à 90 % sur l'éclairage), se

poursuit dans toutes les Maisons et atteint quasiment 100 % de mise en place dans les zones de vente des magasins, zones les plus équipées en éclairages. Cette pratique est à la fois présente dans les *Kering Standards* mais représente également un critère pour l'obtention des certifications environnementales telles que LEED, BREEAM ou encore HQE.

Privilégier l'énergie renouvelable par la production sur site ou l'achat de certificat d'énergies renouvelables

En 2020, le Groupe a rejoint l'initiative RE100, menée par le *Climate Group* et le *Carbon Disclosure Project*. Dans le cadre de cette initiative, Kering s'est engagé à utiliser 100 % d'électricité renouvelable d'ici 2022.

Au total, sur la période 2018-2020, la proportion d'électricité d'origine renouvelable du Groupe progresse à *pro forma* grâce, d'une part, à une augmentation de production d'énergie renouvelable sur site et d'autre part aux nombreux contrats d'énergie verte mis en place au sein des marques avec l'appui du Groupe. Elle s'élève ainsi à 90 % en 2020 contre 66 % en 2018 sur le périmètre de consolidation.

Kering privilégie depuis de nombreuses années la signature de contrats d'achat d'électricité verte localement produite lorsque le site paie directement ses factures et lorsque le marché local de l'électricité le permet. Pour les implantations géographiques où cette pratique n'est pas possible, Kering a recours à l'achat de certificats « verts » (*Energy Attribute Certificate*). De plus, afin d'accélérer la transition énergétique dans les pays où Kering opère, Kering acquiert uniquement des certificats pour des installations nouvelles ou récentes (inférieures à dix ans) de systèmes de production photovoltaïque ou éolien. Ainsi depuis 2019, le Groupe a complété l'achat de certificats verts pour différents pays afin de couvrir 100 % des consommations d'électricité. La répartition géographique des certificats est présentée dans la note méthodologique présente sur le site du Groupe.

En 2020, l'achat de certificats vert s'est étendu au Japon et à Taiwan pour quelques Maisons, à la Russie, à la Nouvelle-Zélande et à l'Australie.

Ainsi, la consommation d'électricité renouvelable atteint 100 % dans 41 pays. Au niveau Groupe cela représente 90,6 % (soit + 23 points par rapport à 2018). En Europe, la part d'électricité d'origine renouvelable s'élève à 100 %.

Les Maisons du Groupe s'engagent également à augmenter le recours aux énergies renouvelables, en particulier l'électricité verte. Ainsi la part d'électricité renouvelable atteint 100 % pour Brioni, Qeelin, Girard-Perregaux. La part d'électricité renouvelable pour l'ensemble des sites Gucci atteint 92 % en 2020. Celle-ci atteint 83 % pour les sites de Bottega Veneta, 84 % pour Saint Laurent, 75 % pour Balenciaga, 97 % pour Alexander McQueen, 98 % pour Kering Eyewear et 95 % pour Pomellato. De la même manière, Ulysse Nardin utilise près de 100 % d'électricité verte locale hydraulique sur ses sites de production du Locle et de La Chaux-de-Fonds et ce depuis 2017.

Au-delà des approvisionnements, les marques augmentent la part d'énergie renouvelable consommée, à travers notamment l'installation de panneaux photovoltaïques. Certaines Maisons possèdent déjà de telles installations sur les toits de leurs bâtiments. C'est le cas d'un entrepôt aux États-Unis ou encore de trois sites italiens de Bottega Veneta. Ces panneaux installés fournissent entre 2 % et 4 % de la demande de chaque site. Saint Laurent a également installé en 2015 des panneaux solaires sur le toit de sa boutique de Beverly Hills (États-Unis) et en 2017 sur son atelier de chaussures à Vigonza (Italie). En 2020, Gucci a installé des panneaux solaires sur deux sièges italiens à Milan et Florence permettant d'utiliser de l'électricité verte locale. En 2018, Brioni a installé des nouveaux panneaux photovoltaïques sur son atelier de Montebello, ceci permettant de produire l'eau chaude pour les vestiaires et les toilettes du site. Kering Eyewear augmente sa part d'énergie renouvelable produite sur site après avoir installé en 2017 une turbine à air, contribuant ainsi à l'éclairage du parking du siège de Padova (Italie). La turbine peut produire jusqu'à 4 300 kWh par an. Le site industriel situé à Sucy-en-Brie a recours également aux énergies renouvelables, notamment avec la géothermie et des panneaux solaires avec fluide caloporteur. Le site de stockage de Vescovana, certifié LEED, possède également des panneaux solaires avec une puissance de 15 kW.

Depuis septembre 2014, l'atelier de confection C. Mendès à Angers (appartenant à Saint Laurent) utilise de la biomasse pour le chauffage à la place du gaz, et depuis novembre 2015, l'utilisation d'énergie verte a réduit de manière significative l'empreinte carbone du site. À Paris, trois boutiques *flagships* de Saint Laurent ainsi que le nouveau siège rue de Bellechasse sont équipés du système de climatisation *Climespace*, un réseau de froid urbain qui utilise l'eau de la Seine pour refroidir les bâtiments. Ce système permet de réduire la consommation d'électricité et des émissions de CO₂ par rapport à des installations de climatisation classiques.

Compenser les émissions de gaz à effet de serre résiduelles avec les projets de compensation carbone

Projets de compensation carbone

Comme défini dès 2012 dans le cadre de ses objectifs de développement durable, Kering continue de compenser ses émissions de gaz à effet de serre résiduelles des Scopes 1 et 2. En 2019, Kering souhaite aller plus loin dans son engagement de long terme en faveur du développement durable en compensant l'ensemble de ses émissions annuelles résiduelles sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, pour compléter les efforts déjà engagés pour les éviter et ensuite les réduire. En 2019, Kering a ainsi compensé 2,4 millions de tonnes de CO₂. Les crédits carbone ont été acquis grâce au soutien de plusieurs programmes REDD+ (Réduction des émissions résultant de la déforestation et de la dégradation forestière) certifiés et vérifiés par le *Verified Carbon Standard* (VCS). Ceci garantit non seulement la génération de crédits carbone mais représente également un fort soutien aux populations locales et à la protection de la biodiversité (voir section 4.4.2.3 « Utilisation des sols et protection de la biodiversité »). En 2020 et face à la situation sanitaire, le Groupe a été contraint de revoir sa compensation exceptionnellement. Le Groupe a compensé 100 % du Scope 1 et du Scope 2 et une large partie du Scope 3. Au total près de 64 % des émissions de gaz à effet de serre ont été compensées par le biais de crédit carbone REDD+. Kering travaille également à l'évolution de ses crédits carbone vers des projets plus innovants et intégrés à sa chaîne d'approvisionnement. En 2020, Kering a commencé à investir dans des projets Label Bas Carbone, en partenariat avec l'IDELE (Institut de l'élevage), qui soutiennent les éleveurs bovins français pour développer des pratiques plus sobres en carbone.

En 2020, Gucci est neutre en carbone pour la seconde année consécutive et a redéfini son approche de compensation carbone, mettant en place une hiérarchie d'actions pour éviter, réduire, restaurer et enfin compenser ses émissions. Ainsi en 2020, la Maison possède un ensemble de solutions climatiques naturelles dans trois domaines :

- la protection des terres intactes : projets de compensation du « carbone vert ». Ces projets REDD+ protègent les forêts et la biodiversité essentielles ;
- la restauration des forêts et des zones humides : projet REDD+ « carbone bleu ». Ces projets contribuent à la protection et à la restauration des mangroves – les écosystèmes des zones humides le long des côtes des océans sont particulièrement efficaces pour la séquestration et le stockage du carbone ;
- la gestion des terres agricoles avec l'agriculture régénérative.

Dans le but d’impliquer un maximum d’entreprises sur les questions du changement climatique, le PDG de Gucci a lancé un défi aux PDG de tous secteurs, le *Carbon Neutral Challenge*, afin de mettre en œuvre une stratégie climat. Pour relever ce défi, les entreprises devront éviter, réduire, restaurer et enfin compenser la totalité des émissions sur l’ensemble de la chaîne de valeur grâce à des solutions basées sur la nature, soutenant la protection des écosystèmes critiques.

Depuis 2011, Bottega Veneta comptabilise et compense les émissions de CO₂ liées à ses bureaux de Milan grâce à la certification ISO 14064. Depuis 2015, la Maison certifie également l’Atelier de *Montebello Vicentino*.

Émissions liées au transport

Méthodologie

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

- le transport « *BtoB* » : 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 « *BtoB* » comprend des transports réalisés par voies routières, maritimes, ferroviaires et aériennes. À noter que le transport express couvre les flux de transport de marchandises pris en charge par des prestataires de transport express par voies aériennes et routières ;

- le transport « *BtoC* » : 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. Comme pour le « *BtoB* », seuls les transports payés par les marques sont pris en compte. Le « *BtoC* » comprend des transports réalisés par voie routière – à noter qu’il est très faible au niveau Groupe ;
- les déplacements professionnels : regroupant les déplacements aériens et les déplacements réalisés avec les voitures de fonction et de service.

Le détail des facteurs d’émissions utilisés est présenté en note méthodologique présente sur le site internet du Groupe.

Émissions associées aux transports et aux déplacements

Émissions de CO₂ liées aux transports et aux déplacements en 2020 (en T de CO₂)

	2020
Transport « <i>BtoB</i> »	120 150
Transport « <i>BtoC</i> »	28
Déplacements professionnels	11 421
TOTAL	131 599

Le transport « *BtoB* » représente 91 % des émissions liées aux transports.

Volume d’activités transport du « *BtoB* » en 2020 et émissions de CO₂ associées

Kering a recours au transport routier pour l’acheminement des produits entre les centres de confection et les entrepôts de distribution et entre ces derniers et les points de vente. Le transport aérien est également fréquemment utilisé pour acheminer rapidement les produits vers des destinations lointaines.

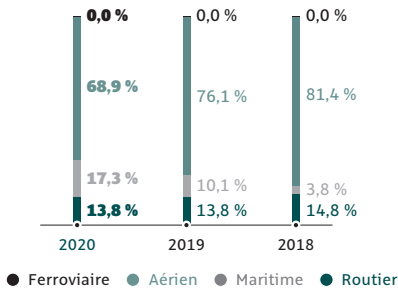
	Total 2020 <i>(en t.km)</i>	Émissions de CO₂ associées <i>(en T de CO₂)</i>
Routier	29 482 702	5 181
Maritime	36 828 064	300
Aérien	146 824 277	99 550
Ferroviaire	87 318	6
Transport express (aérien + routier)	25 393 128	15 113
ÉMISSIONS TOTALES		120 150

Le développement durable

Le développement durable au cœur du Groupe et de ses Maisons

Évolution des t.km du transport « BtoB » par type entre 2018 et 2020

Entre 2018 et 2020 on observe une forte progression de l'utilisation du transport maritime, moins impactant en émission de CO₂, au détriment du transport aérien.



Évolution à périmètre pro forma 2018-2020 des émissions de CO₂ du transport « BtoB » (en T de CO₂)

	Périmètre pro forma 2018-2020			Évolution 2020/2018
	2020	2019	2018	
Routier	5 181	6 044	5 676	- 8,7 %
Maritime	300	234	85	+ 252,8 %
Aérien	99 550	129 546	119 472	- 16,7 %
Ferroviaire	6	7	7	- 18,3 %
Transport express (aérien + routier)	15 113	16 873	19 070	- 20,7 %
ÉMISSIONS TOTALES	120 150	152 704	144 310	- 16,7 %

Cette évolution s'explique principalement par le contexte sanitaire de 2020 expliquant une diminution d'activité liée directement au transport « BtoB ».

Émissions de CO₂ associées au transport « BtoC » en 2020 et évolution du périmètre pro forma 2018-2020 (en T de CO₂)

	Total des émissions de CO ₂ associées en 2020 (en T de CO ₂)	Périmètre pro forma 2018-2020			Évolution 2020/2018
		2020	2019	2018	
« BtoC » en propre	24	24	25	29	- 17,2 %
« BtoC » sous-traité	4	3	2	2	+ 50,0 %
TOTAL	28	27	27	31	- 12,9 %

Depuis 2018, le « BtoC » sous-traité a été remplacé au profit du « BtoC » en propre grâce à l'acquisition d'un véhicule supplémentaire permettant de réaliser les livraisons clients. Le transport « BtoC » ne porte que

sur un périmètre très restreint sur l'ensemble des émissions liées au transport et les variations sont liées uniquement à quelques véhicules.

Déplacements professionnels

Émissions de CO₂ liées aux déplacements professionnels en 2020 et évolution du périmètre pro forma 2018-2020 (en T de CO₂)

	Émissions de CO ₂ associées en 2020 (en T de CO ₂)	Périmètre pro forma 2018-2020			Évolution 2020/2018
		2020	2019	2018	
Déplacements aériens	6 781	6 781	30 488	31 679	- 78,6 %
Voitures de fonction et de service	4 640	4 490	7 285	5 303	- 15,3 %
TOTAL	11 421	11 271	37 773	36 982	- 69,5 %

Le contexte sanitaire de 2020 explique l'importante diminution des déplacements professionnels.

Afin de limiter l'impact des déplacements des employés de Kering et de ses Maisons sur l'empreinte carbone du Groupe, certaines Maisons ajoutent des critères environnementaux dans la sélection des véhicules de fonction. Dans cette optique, plus de 20 % du parc automobile de Gucci est électrique ou hybride. Bottega Veneta poursuit également le renouvellement de son parc automobile en y intégrant des véhicules hybrides. Sur 158 véhicules de fonction, 71 sont hybrides ou électriques, soit 45 % de la flotte. Kering Eyewear a également intégré des véhicules hybrides et électriques dans sa flotte. Boucheron met à disposition des voitures électriques dans la flotte destinée au top management. De plus, le site de production de Novara en Italie met à disposition depuis plusieurs années une flotte de véhicules partagés. Gucci poursuit aussi sa volonté de renouveler sa flotte de véhicules de son siège social avec des véhicules plus sobres. Dans la même logique, Kering Corporate a supprimé les voitures diesel de son catalogue et propose des véhicules hybrides. De même, dans le cadre du nouvel appel d'offres pour le parc automobile de Kering en Italie, le développement durable a été l'un des facteurs clés dans le choix du partenaire et des modèles de voitures à prendre en considération. Le nouveau siège social de Saint Laurent, situé rue de Bellechasse à Paris, favorise une mobilité à faible impact sur l'environnement. La flotte logistique de la Maison est composée uniquement de véhicules électriques.

Depuis 2019, une initiative conjointe de covoiturage a été lancée en Italie entre certains sites des Maisons et du Groupe, l'objectif étant de réduire les émissions liées aux déplacements domicile-travail en incitant les salariés à se regrouper afin de partager leur parcours personnel, les coûts et diminuer les émissions associées. En 2020, Gucci étend son opération covoiturage, lancée en 2018, à d'autres sites de la Maison mais également à d'autres Maisons du Groupe. De même, Bottega Veneta a rejoint une application visant à encourager et promouvoir le covoiturage parmi les employés (pour les bureaux de Milan et Montebello).

Les Maisons entendent également limiter les émissions de CO₂ liées aux déplacements de leurs collaborateurs en favorisant l'utilisation des transports en commun. Ainsi, Bottega Veneta met à disposition de ses salariés un

service de navettes gratuites reliant ses sites de Milan et Montebello aux réseaux de transport en commun. En 2020, Girard-Perregaux a validé la mise en place pour le site de la Chaux de Fond et du Locle de carte d'abonnement de vélo électrique à proximité des sites. Pomellato a mis à disposition de ses employés une navette pour encourager l'utilisation du métro ainsi que l'installation de garage à vélos. La Maison Boucheron a étalé mis en place un parking à vélo pour encourager la mobilité douce de ses employés. Saint Laurent a mis en place sur son siège social à Paris un parc de vélos électriques pouvant être utilisé gratuitement par les employés pour faciliter tout déplacement pendant les heures de travail.

Optimisation des flux logistiques et recours aux transports alternatifs

Le transport de marchandises représente une part importante des émissions de CO₂ du Groupe. C'est pourquoi Kering travaille, étroitement avec ses plateformes logistiques, ses Maisons et ses transporteurs, à réduire les distances d'acheminement et de livraison, à optimiser le taux de remplissage des camions et des avions ainsi que la performance environnementale et technique des flottes ou encore à développer des moyens de transports alternatifs visant à diminuer l'empreinte CO₂ du Groupe.

Depuis 2019, la Division Logistique de Kering s'est concentrée sur l'identification des améliorations possibles en termes de mesures et de suivi que sur les actions à lancer pour réduire l'impact environnemental du transport. Les résultats confirment la nécessité de travailler en permanence avec tous les transporteurs afin d'obtenir des données de qualité et définir les stratégies les plus écologiques en termes d'itinéraires, de flottes et de timing. Les négociations tiennent compte non seulement des coûts, mais également des meilleures performances environnementales, en définissant dans les contrats, des seuils de performance environnementale à ne pas dépasser (par exemple, le facteur d'émission moyen maximal pour les avions) afin de réduire l'empreinte carbone.

En continuité avec les travaux entrepris en 2016, le travail conjoint avec les transporteurs en 2019 s'est focalisé notamment sur l'intégration des livraisons vertes pour le dernier kilomètre dans les principales villes européennes. L'impact environnemental continue

d'être un axe prioritaire pour le Groupe afin de soutenir les Maisons dans l'évaluation d'éventuels changements de modes de transport ou d'alternatives efficaces. Depuis 2019, l'empreinte carbone de toutes les compagnies de fret a été cartographiée. Les émissions du fret aérien ont été collectées et consolidées selon une approche normalisée conforme à la norme EN 16258.

Balenciaga a mis en place un entrepôt au plus près des zones de production et de livraison évitant ainsi des transports en avion trop important. La Maison privilégie également un transport maritime, moins impactant que l'avion lorsque le délai est compatible avec la demande.

Le fret routier représente une part minimale de l'empreinte carbone totale du transport, mais compte tenu également des externalités négatives du fret routier, le département transport a continué à sélectionner des véhicules plus respectueux de l'environnement pour les flux logistiques, en particulier pour les livraisons du dernier kilomètre.

À Paris, les navettes quotidiennes entre les différentes boutiques Saint Laurent sont assurées par des véhicules électriques. Des stations de recharge ont également été installées au siège de la marque dans la capitale française.

Analyse des émissions selon les Scopes 1, 2 et 3

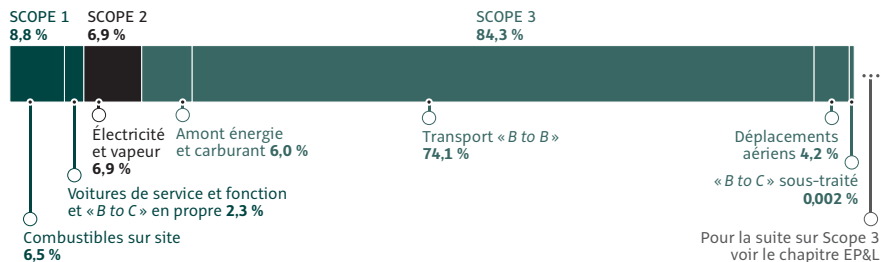
Émissions de CO₂ selon le périmètre défini par le GHG Protocol en 2020 (en T de CO₂)

	2020
Scope 1	14 256
Scope 2	11 271
Scope 3	136 600
TOTAL	162 127

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 « BtoC » 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 « BtoB » et presque 100 % du « BtoC »), aux déplacements professionnels en avion de la majorité des salariés, à la production des combustibles énergétiques (amont énergie et carburant) et aux pertes en ligne. Le reste du Scope 3 en particulier la chaîne d'approvisionnement est présenté dans le cadre de l'EP&L (voir section 4.4.3).



Répartition des émissions de CO₂ en 2020

En 2020, 8,8 % des émissions de CO₂ du groupe Kering sont sous son contrôle direct. La consommation d'électricité et de vapeur ne constitue plus que 6,9 % des émissions de CO₂. La diminution de plus de moitié de cette proportion témoigne de l'effort significatif du

Groupe pour acheter de l'électricité verte (avec garantie d'origine) et pour développer le recours aux énergies renouvelables dans ses sites industriels et logistiques. La part la plus importante des émissions qui ne sont pas sous contrôle direct du Groupe (Scope 3) diminue, reflétant le contexte de pandémie particulier de 2020.

Évolution à périmètre *pro forma* 2018-2020 des émissions de CO₂ (en T)

	Périmètre <i>pro forma</i> 2018-2020			Évolution 2020/2018
	2020	2019	2018	
Scope 1	12 468	15 890	14 024	- 11,1 %
Scope 2	8 326	17 150	30 014	- 72,3 %
Scope 3	134 558	193 416	187 947	- 28,4 %
TOTAL	155 352	226 456	231 985	- 33,0 %

À *pro forma* sur trois ans, les émissions totales du Groupe diminuent de 33 % en raison d'une diminution du transport « BtoB » et du déplacement aérien (Scope 3). En raison de la baisse de consommation

énergétique en lien avec le contexte sanitaire combinés avec une utilisation accrue de l'électricité d'origine renouvelable, on observe également une baisse du Scope 1 et du Scope 2.

Intensité carbone du Groupe sur trois ans

	2020	2019	2018	Évolution 2020/2018
	CO ₂ du Groupe/Chiffre d'affaires du Groupe	12,38	14,63	18,72
CO ₂ lié à la consommation énergétique des boutiques/Surface des boutiques	0,03	0,05	0,08	- 61,2 %

La baisse de près de 34 % en trois ans de l'intensité carbone ramenée au chiffre d'affaires montre que le groupe Kering est en bonne voie pour atteindre la forte ambition de sa stratégie 2025. Notamment, la diminution importante des émissions de CO₂ par unité de surface des points de vente reflète la transition rapide vers un mix électrique et énergétique favorisant le renouvelable. On notera cependant qu'il faut bien sûr, pour l'année 2020, prendre en considération à la lecture de ces chiffres l'impact des fermetures temporaires des boutiques du Groupe dans le monde en fonction des pays.

3.2.2.2 Consommations d'eau et rejets aqueux**Consommations d'eau de Kering**

Dans le Groupe, 77 % de la consommation d'eau est utilisée à des fins domestiques (nettoyage des magasins, toilettes, systèmes de climatisation, etc.) et 23 % à des fins industrielles. La consommation d'eau à usage industriel concerne essentiellement les tanneries, qui ne sont pas situées dans des zones de stress hydrique.

De plus, Kering mène une réflexion innovante sur la gestion de l'eau responsable à travers l'ensemble de sa chaîne de production via la démarche 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.

Consommation d'eau en 2020 et évolution à périmètre *pro forma* 2018-2020 (en m³)

	Consommation en 2020	Périmètre <i>pro forma</i> 2018-2020			Évolution 2020-2018
		2020	2019	2018	
Eau industrielle	250 870	223 617	339 760	338 248	- 33,9 %
Eau sanitaire	831 323	413 726	483 557	467 626	- 11,5 %
TOTAL EAU	1 082 193	637 343	823 317	805 874	- 20,9 %

La diminution de la consommation d'eau industrielle s'explique par une diminution du volume d'activité des sites industriels et la baisse de la consommation d'eau domestique par une diminution de la fréquentation des sites et de l'augmentation du télétravail en 2020 avec le

contexte sanitaire. La différence entre la consommation d'eau domestique de 2020 et *pro forma* 2020 provient principalement par l'ajout de huit *data centers* au périmètre de consolidation.

Politiques et initiatives pour la réduction des consommations et le traitement des eaux usées

Compte tenu des activités de Kering, l'impact environnemental direct de la consommation d'eau est peu significatif, ce qui n'empêche pas les Maisons de travailler à des procédés innovants de tannage qui, outre l'élimination des métaux lourds, visent aussi la réduction de la consommation d'eau. Ainsi, en intensité (m³ d'eau à usage industriel/Chiffre d'affaires du Groupe), la consommation d'eau diminue entre 2018 et 2020 de 22,6 %.

Gucci a mis en place le cuir *scrap-less* permettant de tanner uniquement les parties de cuir utilisées dans la manufacture des produits. Les parties non utilisées sont coupées en amont du tannage et permettent ainsi la réduction d'utilisation de produits chimiques mais également de consommation d'eau.

Balenciaga fait le choix de privilégier des tanneries et fournisseurs de denim qui réalisent des efforts concrets en matière de consommation d'énergie et d'eau dans leurs procédés de traitement et de finition.

De son côté, Bottega Veneta pour son site de Montebello, dans le cadre de la certification LEED, récupère l'eau de pluie pour irriguer les jardins et alimenter les fontaines permettant ainsi de diminuer la consommation d'eau. Des aérateurs ont été installés sur les robinets des différents sites permettant ainsi une économie proche de 30 %. Le site de Milan procède non seulement à la récupération d'eau de pluie mais également récupère les eaux usées du système de climatisation permettant d'une part d'augmenter le volume d'eau récupéré mais également une récupération d'énergie.

Kering Eyewear dans son nouvel entrepôt de Vescovana réutilise l'eau de pluie, grâce à des réservoirs de collecte et à un filtrage ultérieur, pour la consommation des toilettes et l'irrigation des pelouses.

Au sein des opérations en propre de Kering, les rejets dans l'eau ne constituent pas un impact significatif direct ; cependant, les rejets des unités de production des industries du textile et du cuir peuvent avoir une empreinte environnementale conséquente, particulièrement en ce qui concerne les polluants chimiques et l'eau. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle l'un des six impacts environnementaux couverts par la démarche EP&L de Kering est spécifiquement dédié à la pollution de l'eau. En ce qui concerne les tanneries qui utilisent des quantités d'eau importantes, un traitement spécifique des eaux usées est nécessaire. Ceci nécessite donc l'installation de stations de traitement des eaux usées directement au niveau des tanneries. Au total 100 % des eaux usées des tanneries du Groupe ainsi que le site industriel de Kering Eyewear sont prétraitées sur site avant de rejoindre la suite du processus de dépollution de l'eau. Ainsi, les deux tanneries italiennes du Groupe prétraitent leurs eaux usées et envoient les eaux usées

qui contiennent du chrome à une station de traitement qui sert à plusieurs autres tanneries et où l'eau est purifiée et le chrome récupéré. Les deux autres tanneries du Groupe disposent de leur propre station de traitement et utilisent des techniques de sédimentation et de traitement physico-chimique et biologique. Afin de garantir le respect de la législation locale en matière d'effluents d'eau, des analyses sont effectuées régulièrement et les résultats sont contrôlés en permanence par chaque tannerie. Si des mesures anormales sont enregistrées, des procédures ou des plans d'actions ad hoc sont mis en place et, le cas échéant, décrits dans le système de management environnemental de la norme ISO 14001. Chaque tannerie communique son activité de surveillance via le système de reporting environnemental du Groupe.

Le pourcentage de prétraitement sur site est de 99,99 % pour l'ensemble des sites industriels du Groupe. Le pourcentage d'eau rejetée s'élève à 77,7 %.

La gestion de l'eau fait partie intégrante des *Kering Standards* définis pour les principaux procédés de production du Groupe et rendus publics début 2018 (tannage et étapes de manufacture textile et maroquinerie).

3.2.2.3 Des emballages plus durables

Les enjeux de l'emballage dans l'industrie du luxe

Des emballages en papier, carton, ou plastique sont utilisés pour assurer la protection des produits le long de la chaîne logistique au regard des risques d'humidité et d'altération physique des produits, afin de limiter le risque d'endommagement, ainsi que pour faciliter leur transport vers les magasins ou les ventes en ligne. Ces usages sont directement liés à l'activité du Groupe. Pour limiter l'impact du packaging sur l'environnement Kering et ses Maisons s'efforcent de s'approvisionner de la façon la plus durable possible en matière recyclée ou biosourcée et certifiée mais également de conduire des projets visant à réduire l'utilisation du packaging tout en maintenant la protection optimale des produits manufacturés. C'est le cas de la plateforme logistique multimarques qui veille également à la réduction des volumes d'emballages servant à l'acheminement des produits dans le monde entier, en travaillant avec les Maisons afin de suivre les performances des emballages utilisés pour le *BtoB* et d'optimiser la saturation. Elle s'assure également du respect des *Kering Standards* en la matière. De nouvelles machines ont été introduites dans les entrepôts afin de fournir un emballage sur mesure lors des commandes d'une ou deux pièces et de réduire ainsi les volumes et la consommation de carton. Les opérateurs des entrepôts sont formés non seulement suivant les critères obligatoires des Maisons pour emballer correctement les produits mais également pour les aider à faire le choix optimum des volumes d'emballages.

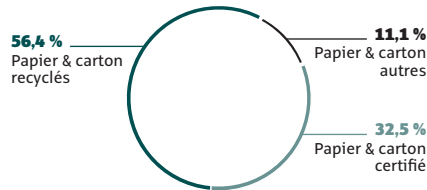
Consommation d'emballages en 2020 et évolution 2018-2020 (en T)

	2020	2019	2018	Évolution 2020/2018
Emballages en papier et carton	22 570	24 981	22 085	+ 2,2 %
Textile	2 961	2 733	2 070	+ 43,0 %
Emballages en plastique	747	1 065	1 188	- 37,1 %
Métal	517	552	478	+ 8,2 %
Bois	31	57	77	- 59,7 %
Cuir	1	1	-	
TOTAL EMBALLAGES	26 827	29 389	25 898	+3,6 %

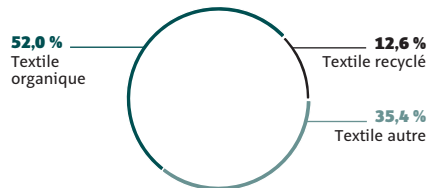
La faible augmentation sur la période 2018-2020 de la consommation d'emballage s'explique essentiellement par la diminution des volumes d'activité de la plupart des Maisons compensant le renouvellement du packaging d'une Maison en particulier. Ce même renouvellement explique la forte augmentation du textile sur la période. On notera par ailleurs qu'en 2020, la part d'emballages certifiés et/ou recyclés atteint près de 89 % pour les emballages en papier et carton. La part de textile biologique ou recyclé utilisée dans les emballages atteint plus de 50 % en 2020.

environnementale. Ils sont organisés autour des axes suivants : réduire (le poids et le volume), réutiliser, recycler, et incorporer des matériaux responsables (recyclés, biosourcés et certifiés). Ce standard vise notamment à éliminer les plastiques problématiques (comme le PVC) et à usage unique. Ce standard Emballages a été présenté aux collaborateurs du groupe Kering et à ses Maisons, lors de webinaires thématiques : bioplastique, ou emballages dédiés au e-commerce, afin de faciliter leur compréhension et appropriation.

Emballages papier et carton



Emballages textile



Mesures en faveur d'emballages plus durables

Pour compléter les *Kering Standards* portant sur les matériaux, un standard emballage a été développé en 2020 dans du référentiel *Kering Standards* (voir section 4.2.4), rappelant les principes d'éco-conception à privilégier pour améliorer leur empreinte

La plupart des Maison privilégie la certification FSC pour leurs emballages, à l'image de Gucci, Bottega Veneta, Saint Laurent, Balenciaga, Alexander McQueen (100 % pour le packaging à destination du client), Pomellato, DoDo, Boucheron, Kering Eyewear, Ulysse Nardin ou Girard-Perregaux pour le bois de ses écrans. Certaines marques se concentrent sur l'intégration de fibres recyclées. On notera que pour la Maison Bottega Veneta en 2020, 100 % des emballages carton sont soit recyclés soit certifiés. Depuis 2019, la Maison a remplacé ses emballages plastique primaires par du plastique compostable.

Gucci, pour sa part, a mis en place un projet concernant la réduction des emballages industriels utilisés pour l'envoi des produits en stock depuis les usines de production vers les centres logistiques. La Maison réutilise dans la mesure du possible les emballages industriels pour minimiser la consommation d'emballage plastique. Il s'agit du programme *Take Back*, permettant de réutiliser les boîtes de protection en plastique pour les accessoires et, en même temps, d'éviter de fabriquer de nouvelles boîtes. En novembre 2020, la Maison a également lancé un nouvel emballage pour la collection *Gucci Gift*. Ce dernier a été éco-conçu afin de minimiser l'impact environnemental.

Les Maisons portent une attention particulière au packaging du e-commerce. C'est le cas de Alexander McQueen qui travaille avec les fournisseurs pour optimiser l'usage du packaging. Pour Balenciaga, le carton d'expédition a été adapté parfaitement au packaging de la Maison limitant ainsi l'utilisation de la matière première ainsi que le volume expédié. Saint Laurent a développé un nouveau packaging en 2019 pour son site e-commerce pouvant être transporté plié, réduisant ainsi le volume occupé et donc les émissions de CO₂ pendant les phases de transport.

Pour le packaging secondaire, Balenciaga utilise dorénavant un papier composé d'un mix de 40 % de fibres recyclées et de 100 % de fibres vierges certifiées FSC. Des efforts sont également réalisés sur les différents types de packaging : les sacs en flanelle de coton comportent des fibres recyclées, les cintres utilisés sont composés de bois liquide compostable.

Ulysse Nardin et Girard-Perregaux utilisent uniquement du papier certifié Blue Angel. Ulysse Nardin a également développé un nouveau packaging plus respectueux de l'environnement pour la montre *Diver X*.

Les équipes *Visual merchandising* de Kering Eyewear ont travaillé étroitement avec les fournisseurs afin d'améliorer le caractère durable des emballages et matériau PLV (publicité sur le lieu de vente). On notera le choix du papier et carton FSC ou recyclé, le changement du ruban adhésif classique au profit d'un ruban en papier, les sacs de protection en plastique transparent qui seront remplacés par du papier de soie quand cela est possible ou encore les sangles qui seront éliminées si elles ne sont pas nécessaires. Dans le but de transmettre l'engagement de Kering Eyewear, l'équipe *Visual merchandising* travaille sur une communication sur les éléments de packaging permettant d'aider les clients à recycler correctement les éléments d'emballages. Le projet est en cours d'évaluation avec l'équipe qualité afin de s'assurer de sa conformité avec la réglementation en vigueur en matière d'écolabels et d'éco-déclarations. Kering Eyewear va plus loin en travaillant sur un pilote de communication par le biais d'un code QR permettant le remplacement des fiches d'instructions des matériaux PLV par une version numérique.

Plastique à usage unique

La dégradation rapide de l'environnement océanique a entraîné la perte de 90 % des grands poissons, les récifs coralliens menacent de disparaître d'ici à 2050, les zones de pêche restantes pourraient également disparaître, et il pourrait y avoir en 2050 plus de plastique que de poissons dans l'océan.

Kering s'est engagé, avec ses Maisons, à éliminer les plastiques à usage unique de ses emballages *BtoC* et *BtoB* d'ici respectivement 2025 et 2030.

Depuis 2019, les opérations du Groupe ont porté une attention particulière aux emballages du prêt-à-porter en identifiant les différents flux de sa chaîne d'approvisionnement (des usines aux centres de distribution et boutiques) avec pour objectif de réduire les consommations et d'identifier les solutions alternatives au plastique à usage unique. Des échanges

réguliers ont lieu avec les experts de *Fashion for Good* notamment pour développer des pilotes permettant d'intégrer les principes de l'économie circulaire aux *polybags* (emballages plastiques souples visant à protéger les produits) ou encore d'utiliser des emballages réutilisables. Plusieurs divisions du Groupe ont testé ces projets pilotes. L'utilisation de plusieurs prototypes a permis d'atteindre 70 % de matières recyclées pour les *polybags* tout en garantissant le même niveau de performance

En ligne avec les objectifs du Fashion Pact, les Maisons du Groupe s'efforcent également de réduire l'utilisation du plastique dans les différentes activités grâce à des projets visant à diminuer l'utilisation de plastique à usage unique et à intégrer des options de plastique recyclé. C'est le cas de Gucci qui n'utilise pas de plastique pour le packaging mais du carton étanche, du ruban en papier ou encore des sacs en coton. Pour le e-commerce, la Maison a remplacé tous les plastiques par du papier.

Le travail sur les *polybags*, initié en 2019, a continué en 2020. Les *polybags* de Balenciaga contiennent 66 % de plastique recyclé. Les sacs à vêtement sont en PET 100 % recyclé. Le magasin de Alexander McQueen, Old Bond Street situé à Londres a rejoint le pilote de Kering et *Fashion For Good* visant à recycler les *polybags*. Le pilote devait se dérouler pendant l'été 2020, mais en raison de la situation sanitaire, ce projet est repoussé en 2021. Saint Laurent participe également au projet de Kering pour l'intégration de *polybags* recyclés au sein de la chaîne d'approvisionnement. Kering Eyewear travaille également avec *Fashion For Good* pour trouver des alternatives aux *polybags* utilisés pour protéger les lunettes pendant le stockage et l'envoi.

3.2.2.4 Consommation de papier : supports de communication et papier de bureau

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

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

Consommation de papier en 2020

La répartition de la consommation de papier de Kering entre les différents types de papier achetés est détaillée ci-dessous.

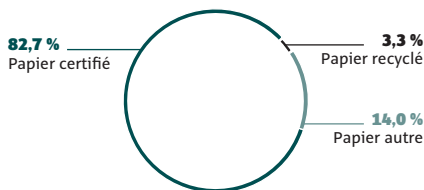
Consommation de papier en 2020 et évolution du périmètre *pro forma* 2018-2020 (en T)

	Consommation en 2020	Périmètre <i>pro forma</i> 2018-2020			Évolution 2020/2018
		2020	2019	2018	
Papier – Achats indirects	771	729	843	1 002	- 27,2 %
Papier de bureau	443	359	556	556	- 35,4 %
TOTAL PAPIER	1 214	1 088	1 399	1 558	- 30,2 %

Cette diminution s'explique essentiellement par le contexte sanitaire de 2020 mais également par la diminution de l'utilisation de papier indirect ce qui reflète les efforts poursuivis par les Maisons pour réduire les consommations de papier et développer la dématérialisation des supports.

En 2020, la part de papier certifié (PEFC ou FSC) ou recyclé s'élève à 86 % sur le Groupe.

Type de papier consommé en 2020 (en %)



reconditionnement des produits ou l'utilisation de palettes pour le transport sont autant d'activités qui génèrent 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.).

La principale production de déchets dangereux par le Groupe se trouve au niveau de l'activité industrielle, et notamment des tanneries. Un des enjeux majeurs pour l'activité de Kering est la présence de métaux lourds dans les déchets, ceux-ci étant utilisés en tant qu'agents de tannage. C'est pour cela que les tanneries de Kering sont pleinement engagées dans la recherche et le développement de méthodes de tannage alternatives et plus écologiques. Par conséquent, le tannage sans métaux a été mis au point dans les tanneries non exotiques et exotiques du Groupe, et des analyses de cycle de vie (ACV) ont été effectuées pour valider l'amélioration de l'impact environnemental des nouveaux procédés sans chrome et sans métaux lourds.

3.2.2.5 Production et gestion des déchets

Production de déchets dangereux et non dangereux

Au même titre que la consommation d'emballages, la production de déchets du Groupe est directement liée à l'intensité de l'activité de distribution. Le

Les processus de tannage peuvent également donner lieu à des nuisances olfactives car il se forme du sulfure d'hydrogène en cours de production, et plus spécifiquement, au moment du décapage. Cette nuisance est traitée par un système d'aspiration d'air au niveau des tonneaux de décapage qui fait passer l'air pollué à travers un filtre qui capte les particules soufrées et rejette un air assaini.

Production totale de déchets en 2020 et évolution à périmètre *pro forma* 2018-2020 (en T)

	Production en 2020	Périmètre <i>pro forma</i> 2018-2020			Évolution 2020/2018
		2020	2019	2018	
Déchets non dangereux	16 683	12 910	19 224	18 022	- 28,4 %
Déchets dangereux ⁽¹⁾	572	456	610	505	- 9,7 %
TOTAL DÉCHETS	17 255	13 366	19 834	18 527	- 27,9 %

(1) Les déchets dangereux incluent les piles, les néons, les déchets d'équipements électriques et électroniques, les huiles usagées, les peintures, les aérosols, les emballages souillés, les cartouches d'encre, etc.

97 % des déchets générés par le Groupe sont des déchets non dangereux. À *pro forma* sur trois ans, les déchets dangereux diminuent en raison d'une diminution de l'activité des tanneries et sites industriels. Les

déchets non dangereux diminuent *a pro forma* sur trois ans. Cette baisse est à mettre en lien direct avec le contexte sanitaire de 2020 et la baisse des volumes d'activité.

Réemploi et recyclage des déchets

Taux de recyclage et valorisation énergétique des déchets en 2020 (en %)

	% Valorisé en 2020
Déchets non dangereux	71,9 %
Déchets dangereux	40,9 %
TOTAL DÉCHETS	70,8 %

Depuis 2011, Balenciaga a mis en place le tri sélectif de ses déchets sur ses principaux sites parisiens. La marque fait appel à un ESAT (établissement et service d'aide par le travail), spécialisé dans la récupération et le recyclage des déchets classiques de bureaux (papiers, enveloppes, prospectus, etc.) mais aussi du carton, du verre, du plastique, des canettes et des tissus (découpes du Studio et de l'Atelier notamment). En 2020 avec CEDRE, près de 20 tonnes de papier et de carton, plus de 120 kg de plastique et près de 7 tonnes de tissu ont pu être recyclées. Les boutiques parisiennes situées avenue Montaigne et rue Saint Honoré sont également équipées d'un dispositif de tri sélectif opéré par CEDRE selon les mêmes flux que les bureaux parisiens. En 2020, Saint Laurent continue à mettre en œuvre un programme complet de recyclage sur ses sites industriels, son siège social, ses magasins ainsi que son *showroom*. Selon les réglementations des différents pays, Gucci garantit également la collecte appropriée des déchets dans les boutiques, en favorisant la séparation des principaux matériaux (tels que le papier, le carton et le plastique) et leur recyclage. C'est le cas également pour Pomellato qui porte une attention particulière au recyclage des déchets. Ulysse Nardin met également à disposition des bacs spéciaux pour le tri des déchets (gobelets, papier, carton, etc.). Tout cela se fait avec des entreprises de recyclage locales.

Bottega Veneta dispose d'une procédure interne pour gérer les produits et les emballages à détruire. Un comité a été créé en 2019 pour valider les décisions, en fonction des suggestions financières et logistiques. Le responsable développement durable fait également partie de ce comité. Dans le but de promouvoir une culture de l'économie circulaire, l'équipe développement durable a organisé en 2019 plusieurs dons d'anciens outils visuels à des associations à but non lucratif qui en avaient besoin, proposant la même solution aux bureaux régionaux.

Des partenariats sont établis afin de trouver des solutions durables pour le recyclage des déchets. Ainsi, Saint Laurent poursuit ses partenariats avec plusieurs entreprises françaises œuvrant pour la réinsertion sociale comme Le Relais Emmaüs et Tissons la Solidarité pour les tissus et uniformes, ou l'Atelier du Bocage pour les équipements informatiques vétustes et les cartouches d'encre. Bénéficiant de ces programmes de recyclage mis en place depuis plusieurs années, le nouveau siège social de Saint Laurent, rue de Bellechasse à Paris, est par exemple équipé de panneaux isolants fabriqués à partir de

vieux tissus. Suivant également une approche d'économie circulaire, certains sanitaires ont été réalisés à partir de marbre réutilisé provenant de magasins ou de défilés de mode. Balenciaga a entamé un partenariat avec Le Relais pour la collecte et la valorisation de textiles qui ne peuvent être réutilisés sous leur forme d'origine. Effilochés, ces textiles sont transformés en isolant de construction écologique, le Métisse. Ce faisant, Balenciaga poursuit un partenariat initié il y a deux ans en 2018 avec Le Relais, ayant déjà permis de valoriser plus de 10 tonnes de textile. Le Relais est membre du réseau Emmaüs et œuvre à la réinsertion par l'emploi de publics en difficulté.

Les Maisons portent une attention particulière aux éléments de décoration et PLV lors de programme de nettoyage ou fermeture de magasins par exemple. C'est le cas de Alexander McQueen qui sélectionne les bons prestataires pour avoir une conformité avec la nouvelle norme des Standards de Kering. Par exemple, les meubles des magasins Alexander McQueen qui ont été déplacés seront remis à des centres de récupération pour valorisation et réutilisation. De même pour Brioni, qui, lors de son projet de nettoyage des stocks d'éléments de décoration et PLV, a défini avec toutes les régions un plan de recyclage ou de donation. C'est le cas pour le Japon où tous les articles ont été entièrement recyclés tandis qu'à Hong Kong des dons de certains meubles ont été réalisés à une école locale. Boucheron a mis en place *Vendorama*, un projet de recyclage en collaboration avec l'association *ArtStock* qui recycle les éléments des équipements de décors et de scènes et les réutilise en les intégrant au circuit culturel & artistique.

En 2020, Saint Laurent a entamé un partenariat en France pour recycler les masques usagés. En effet, en raison de la pandémie de Covid-19, la Maison fournit deux masques par jour à tous les employés. Une solution a été trouvée qui permet aux masques usagés d'avoir une seconde vie dans le secteur des transports ou de l'industrie du meuble.

La Maison Boucheron prévoit la distribution de tasses et gourdes afin de limiter l'usage de bouteilles et gobelets en plastique. Alexander McQueen distribue également à tous ses collaborateurs une bouteille réutilisable en acier inoxydable afin de réduire les déchets de bouteilles en plastique. Cette initiative a été étendue en 2020 aux États-Unis et à la région APAC.

Kering Eyewear de son côté, dans une même logique de réduction des déchets, a installé dans ses bureaux italiens des fontaines d'eau micro-filtrée et a distribué à tous les employés des bouteilles en acier inoxydable,

personnalisées et conçues avec un partenaire neutre en carbone. À noter enfin que l'entreprise organise avec un prestataire spécialisé la collecte de tous les déchets de production de leur matière phare, l'acétate.

4 - DES CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT RESPECTUEUSES DE L'HUMAIN ET DE LA NATURE

4.1 Maîtriser nos impacts au-delà de nos propres opérations

Une vision de l'approvisionnement responsable basée sur la transparence et la traçabilité

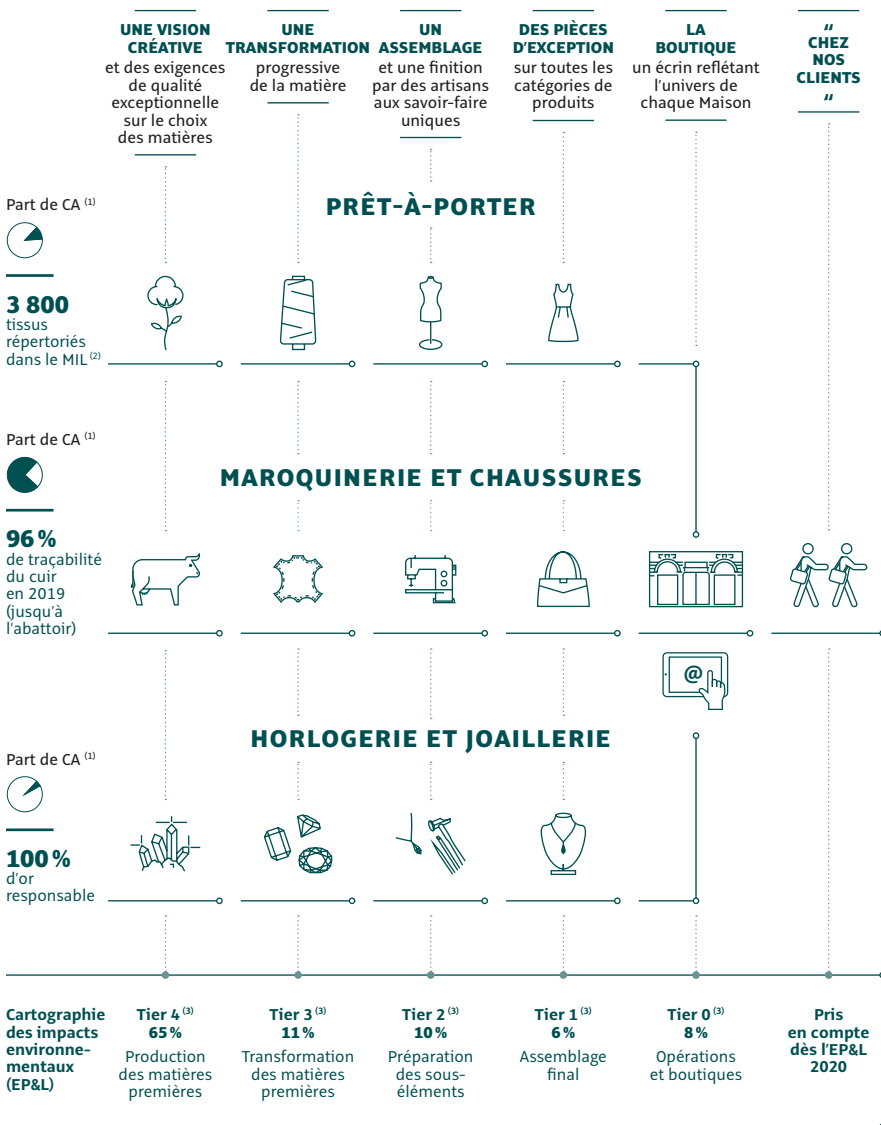
Le groupe Kering ne conçoit de développement durable en dehors d'un cadre éthique. Le Groupe est conscient que sa responsabilité sociale et environnementale couvre, au-delà de ses opérations en propre, l'ensemble de ses chaînes d'approvisionnement, et considère que le respect des droits humains s'applique à chacun, collaborateur, travailleur des chaînes d'approvisionnement ou membre des communautés locales.

Cette vision, portée par la stratégie développement durable 2025 de Kering, infuse également la démarche droits humains du Groupe. En découle un impératif de transparence et de traçabilité de ses chaînes d'approvisionnement, donc de connaissance, d'identification et de cartographie de ces chaînes, afin de développer des synergies et des programmes en priorité où se situent les impacts majeurs au sein des filières de matières premières essentielles aux activités du Groupe.

Cette vision se décline en termes opérationnels grâce à deux outils de management stratégiques mis en place par le Groupe : l'EP&L qui englobe l'ensemble des impacts environnementaux du Groupe tout au long de ses chaînes d'approvisionnement au-delà du cadre réglementaire, et les *Kering Standards*.

Les *Kering Standards*, démarche inédite dans le secteur du luxe, publiés pour la première fois en 2018 et mis à jour en 2019 et 2020, établissent notamment les exigences du Groupe en termes de traçabilité des matériaux clés des Maisons. Ils sont présentés dans la section 4.2.4 de ce document. Le niveau global de traçabilité est consolidé de manière annuelle à travers l'outil EP&L. Le niveau de traçabilité demandé par type de matière a été défini selon une matrice des risques associés à chaque type de matière, ainsi qu'au niveau de transparence réalisable par le marché. L'origine des matières est établie par déclaration des fournisseurs, et peut être complétée par des protocoles spécifiques : certification (comme ICEC pour le cuir), vérification par les Maisons, etc. En plus des audits, les Maisons mettent en place différentes technologies pour tracer le chemin depuis l'extraction des matières premières, aux étapes de production intermédiaires, puis dans leurs opérations en propre jusqu'au magasin : puces RFID ou NFC, blockchain, marquage mécanique des peaux, technologie forensique, etc.

Des savoir-faire d'exception pour incarner la vision créative



(1) Chiffre d'affaires.

(2) Materials Innovation Lab.

(3) Pour plus d'informations sur chaque Tier, voir section 4.4.1.

4.2 Relation avec les sous-traitants et les fournisseurs

4.2.1 La Charte Fournisseurs

Depuis 2013, le Code d'éthique du Groupe inclut la Charte Fournisseurs qui rappelle de manière détaillée à tous les partenaires commerciaux du Groupe les attentes précises de Kering en matière sociale et environnementale.

Pour tout contractant de Kering ou de ses Maisons, le respect de la Charte constitue, nonobstant toute clause contractuelle, une condition substantielle de la relation commerciale. Le Groupe demande à ses fournisseurs de s'engager formellement à appliquer eux-mêmes des standards élevés d'éthique et à veiller à préserver les droits humains.

La Charte leur rappelle la nécessité d'en faire la promotion au sein de leurs unités de production et auprès de leurs sous-traitants, et de prévenir Kering et/ou ses Maisons de toute difficulté d'application sérieuse de la Charte. Son respect est en outre contrôlé par la conduite d'audits sociaux dans les sites de production, comme présenté dans la section 4.3 « Conditions de travail dans nos chaînes d'approvisionnement ».

Kering et ses Maisons exigent notamment de leurs fournisseurs de s'engager sur les principes fondamentaux suivants, dans la lignée des grands textes internationaux de référence comme présentés dans le Code d'éthique et rappelés à la section 2 « L'éthique, fondement de nos activités » : proscrire le travail des enfants ; proscrire le recours à l'esclavage ou au travail forcé ou obligatoire ; proscrire tout type de travail susceptible de compromettre la santé, la sécurité ou la moralité ; proscrire tout comportement contraire à la dignité au travail, notamment toute pratique contraire aux réglementations sociales, concernant en particulier la rémunération, les horaires et les conditions de travail ; respecter le droit directement applicable de représentation et d'expression des salariés ; proscrire la discrimination, notamment raciale, ethnique ou sexuelle ; proscrire toute pratique de harcèlement sexuel ou psychologique ; respecter la réglementation environnementale et au-delà, œuvrer à la mise en œuvre des trois principes du *Global Compact* en matière de protection de l'environnement, notamment le principe de précaution.

La Charte Fournisseurs, en tant que partie intégrante du Code d'éthique, a fait l'objet d'une évolution en 2018 et d'une rediffusion en 2019.

4.2.2 Principes de développement durable

Les Principes de développement durable (*Sustainability Principles*) définis en 2015 pour l'ensemble des Maisons se répartissent en trois domaines, dont :

- les aspects sociaux liés aux droits humains, aux droits des travailleurs, à la santé et à la sécurité ; prohibition du travail des enfants, travail forcé, trafic

humain sous toutes ses formes, discrimination, respect des heures légales de travail, de la liberté d'association, du droit à la négociation collective, etc. ;

- les aspects environnementaux : respect des lois mais aussi des listes restrictives de substances chimiques définies par Kering, management de l'environnement, traitement des eaux usées, etc. ;
- les aspects liés à l'approvisionnement en matières premières et emballages : respect du bien-être animal et des cinq libertés afférentes, exigences d'approvisionnement et de traçabilité pour un certain nombre de matières clés pour Kering, interdiction de certaines matières et/ou certaines régions d'approvisionnement (pour des raisons qui peuvent être liées aux conditions sociales de production – travail des enfants ou travail forcé par exemple – ou aux conditions environnementales), etc.

Ces principes sont organisés en deux grandes catégories : ceux qui sont obligatoires car exigés par les législations internationales et nationales et ceux qui constituent les attentes additionnelles de Kering et les meilleures pratiques. Ils font par ailleurs référence aux conventions, accords et grands textes internationaux dans la logique et la transcription desquelles ils s'inscrivent (Conventions de l'OIT et des Nations unies, Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme des Nations unies, Évaluation des écosystèmes pour le millénaire, Convention de Ramsar, etc.). Ces principes de développement durable sont progressivement intégrés aux contrats fournisseurs depuis 2016 en complément de la Charte Fournisseurs. Chaque fournisseur est responsable d'à son tour cascader ces principes auprès de son réseau de sous-traitants, s'il en a. Ces principes sont disponibles publiquement sur le site internet du Groupe.

4.2.3 Politique d'achats responsables pour les achats non marchands

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 formaliser cette démarche, une politique d'achats responsables a été édictée au niveau du Groupe.

Elle définit les priorités à partager et à appliquer par l'ensemble des collaborateurs du Groupe afin de gérer les projets achats de manière éthique et responsable.

Cette politique a fait l'objet d'une communication auprès de l'ensemble des collaborateurs de Kering. Aujourd'hui, tous les acheteurs sont formés et sensibilisés aux achats responsables et 100 % des dossiers achats intègrent des spécifications et/ou critères de sélection RSE.

Le Groupe a d'ailleurs formalisé ces engagements en 2014 dans le cadre de la signature de la Charte Relations fournisseur responsables édictée en 2010 par le ministère de l'Économie et des Finances et la Compagnie des dirigeants et acheteurs de France (CDAF). Cette charte vise la mise en œuvre et le respect des bonnes pratiques vis-à-vis des fournisseurs en France et a pour objectif d'engager les grands donneurs d'ordres signataires à mettre en place une démarche de progrès vis-à-vis de leurs fournisseurs et notamment les petites et moyennes entreprises afin d'assurer une vraie relation partenariale dans la connaissance et le respect des droits et devoirs respectifs.

4.2.4 Les Kering Standards et leur diffusion

Dès 2012, Kering a créé un ensemble de principes fondamentaux et de lignes directrices pour un approvisionnement responsable, dénommés *Kering Standards*. En 2017, dans le cadre de la stratégie développement durable de Kering à horizon 2025, ces principes ont été revus et complétés en profondeur pour présenter plus en détail les exigences du Groupe en termes d'approvisionnement en matières premières et de procédés de production. Première dans le secteur du luxe, ces Standards ont été rendus publics en janvier 2018 et sont téléchargeables en anglais, italien et français sur le site internet du Groupe.

Ces Standards définissent les critères à respecter par le Groupe et ses fournisseurs sur cinq axes principaux : traçabilité, produits chimiques, impact social, impact environnemental et bien-être animal, détaillant d'une part les exigences minimales sur ces cinq axes pour être fournisseur du Groupe, et, d'autre part, les exigences plus ambitieuses que les fournisseurs devront suivre d'ici 2025. Ils sont basés sur les notions fondatrices d'intégrité (traçabilité des matériaux, certification *Chain of Custody*...), de circularité (utilisation de matériaux recyclés lorsque c'est possible, prise en compte de la recyclabilité des produits...) et de principe de précaution (pas d'OGM, pas de nano-matériaux...).

Les *Kering Standards* couvrent les matières clés utilisées par le Groupe, représentant plus de 95 % du volume d'achats : le cuir et les peaux précieuses, la fourrure, la laine, le coton, la soie, les fibres synthétiques, le papier, le bois, le plastique, les plumes et duvet, les fibres cellulosiques, l'or, les diamants, les pierres de couleur et l'argent. Les *Kering Standards* ont également été définis pour les principaux procédés de production du Groupe, à savoir le tannage, les étapes de manufacture textile et maroquinerie et seront étendus par la suite aux procédés de transformation

des métaux et à la taille des pierres. En 2020, la mise à jour des Standards a permis d'inclure de nouvelles sections sur les emballages, les outils visuels et l'innovation pour une production durable. Les sections sur les matières premières ont été renforcées : plus d'exigences sur les aspects sociaux, mise à plat des certifications recommandées et création d'une partie « autres matières premières » couvrant des matières moins clés pour les achats mais qui soulevaient des questions par les Maisons.

En complément, en mai 2019, Kering a publié ses Standards sur le bien-être animal, avec l'objectif d'assurer les meilleures conditions de traitement des animaux tout au long de la chaîne d'approvisionnement du Groupe. Les Standards sur le bien-être animal constituent le premier ensemble de critères traitant du bien-être animal dans le monde du luxe et de la mode, et visent notamment à faire évoluer les pratiques de l'ensemble du secteur. Ils couvrent toutes les espèces qui font partie des chaînes d'approvisionnement du Groupe dans le monde, à savoir les bovins, les veaux, les ovins, les caprins, les autruches, les crocodiles et alligators, les pythons, et mammifères élevés pour leur fourrure. Pour chacune de ces espèces, ce document public met en exergue les enjeux particuliers, les exigences d'élevage, transport et abattage et donne la liste des certifications existantes de référence. En parallèle de ces Standards multi-espèces, Kering a également publié des Standards dédiés avec un niveau plus détaillé pour les bovins, les veaux, les ovins et les caprins, ainsi que des directives relatives aux abattoirs.

En 2019, Kering traçait 91 % de ses matières clés jusqu'au pays d'origine au minimum, et plus pour les matières animales (fourrure, cuirs, peaux précieuses). Les *Kering Standards* prévoient d'augmenter ce niveau de traçabilité d'ici 2025, pour aller notamment jusqu'à la ferme pour tous les produits animaux.

Plus spécifiquement par matière, le groupe Kering a atteint en 2019 les niveaux de traçabilité suivants : pour le cuir, 96 % jusqu'à l'abattoir ; pour la laine, 79 % jusqu'au pays d'origine ; pour le cachemire, 82 % jusqu'au pays d'origine ; pour le coton, 75 % jusqu'au pays d'origine ; pour la soie, 89 % jusqu'au pays d'origine ; pour les fibres cellulosiques, 63 % provenaient de fournisseurs validés ; et pour l'or, 100 % de l'or utilisé en horlogerie joaillerie et 86 % de l'or total utilisés dans les produits (y compris galvanisation pour pièces métalliques utilisés dans la maroquinerie ou les accessoires) provenait de la plateforme d'achat d'or responsable du Groupe. L'exigence de traçabilité pour les fourrures va jusqu'à la ferme ; pour les peaux précieuses la traçabilité s'entend jusqu'à la ferme pour les espèces élevées et jusqu'à l'abattoir pour les espèces prélevées ; enfin la traçabilité du diamant est comptabilisée jusqu'au pays d'origine.

En 2020, les équipes de Kering ont continué à travailler à la diffusion des *Kering Standards* en priorité auprès des équipes des Maisons. Chaque Maison a tenu une à plusieurs sessions en interne, avec parfois le soutien du *Materials Innovation Lab* (MIL) ou des

équipes du siège. Chez Alexander McQueen et Balenciaga par exemple, ces sessions ont réuni en 2020 des équipes de production, du merchandising, de la recherche tissus et du développement de produits.

Les Standards ont également été partagés avec l'ensemble des fournisseurs clés du Groupe. Plusieurs séances d'explication et de formation se sont tenues en 2020, dans la continuité de 2018 et 2019, notamment pour les fournisseurs des catégories Maroquinerie, Prêt-à-porter et Horlogerie.

Pour compléter ces formations, la Direction du développement durable de Kering a publié en interne un e-learning présentant l'ensemble des *Kering Standards*. Cet e-learning est conçu pour être adapté au profil de l'apprenant (design, merchandising, recherche matière, développement produit, achats, production/industrialisation, qualité...). Il explique pour chaque matière ou procédé les challenges environnementaux et sociaux associés, puis précise les actions à mettre en place pour assurer un approvisionnement responsable. Accessible depuis 2019 à tous les collaborateurs sur la plateforme Groupe de e-learning dans la section des fondamentaux Kering, cette formation a été suivie par plus de 6 400 collaborateurs. Une version externe a été mise en ligne en 2020 sur le portail fournisseurs de Kering.

Les Maisons se sont saisies du e-learning comme outil de diffusion des exigences du Groupe en matière de sourcing, en incitant leurs employés à le suivre, et en le complétant de modes d'animations dédiées, à l'instar de Bottega Veneta qui a, en sus, développé et diffusé à partir de décembre 2019 un guide « *Ready-to-use* » pour les matériaux, à l'attention des équipes impliquées dans les étapes de choix et d'achat de *sourcing*, comme les équipes du style, de la recherche matériaux, de merchandising et des achats. Ce guide s'est accompagné de deux sessions de formation afin d'expliquer son objectif et son mode d'emploi. Balenciaga a également publié en 2020 des lignes directrices internes en matière de développement durable, accompagnées de six modules de formation basés sur les différentes catégories de matières premières et organisé 13 sessions de formation virtuelles réunissant 490 participants et 178 collaborateurs formés. Saint Laurent a, pour sa part, intégré le module d'e-learning au sein de sa plateforme interne de formation, *E-university*, permettant aux équipes de connaître l'essentiel des approvisionnements et processus durables. Dans la même optique, Kering Eyewear a continué en 2020 l'organisation de plusieurs ateliers pour ses équipes Finance, Légal et RH, dans le prolongement des ateliers menés en 2019.

4.2.5 Approche collaborative du Groupe avec ses fournisseurs et partenaires commerciaux

4.2.5.1 Initiatives visant à soutenir et encourager les fournisseurs vers l'adoption de pratiques durables

En cohérence avec le déploiement des *Kering Standards*, la formation et la sensibilisation des fournisseurs et leur accompagnement vers les meilleures pratiques constituent un axe privilégié du Groupe et de ses Maisons pour agir concrètement sur l'amélioration des pratiques dans leurs chaînes d'approvisionnement. Pour la partie environnementale, elle est la résultante des enseignements de l'EP&L et de la part prépondérante des chaînes d'approvisionnement (Tier 1 à Tier 4) dans les impacts environnementaux du Groupe : sans fournisseurs engagés aux côtés de Kering et convaincus de la nécessité d'agir, les améliorations possibles restent limitées.

Le Groupe agit donc à plusieurs niveaux : en tant que Groupe et au niveau de ses Maisons, individuellement ou à plusieurs, et déploie des dispositifs de formation et de sensibilisation ainsi que des mécanismes d'évaluation.

Formation, sensibilisation et accompagnement (*capacity building*)

Le *Materials Innovation Lab* interagit quotidiennement avec les fournisseurs de prêt à porter et accessoires pour expliquer et faire adhérer aux *Kering Standards*. En 2020, les restrictions liées à la pandémie de Covid-19 ont impacté l'organisation d'une grande partie des événements prévus auprès des fournisseurs.

En 2019, Gucci a organisé un certain nombre de réunions et de séminaires avec ses fournisseurs clés afin de partager sa stratégie développement durable, les *Kering Standards* et les projets phare mis en œuvre au sein de ses chaînes d'approvisionnement. Gucci a ainsi tenu des ateliers sur les thématiques suivantes : matériaux FSC, bien-être animal et traçabilité (avec la participation de l'association *Compassion in World Farming*), tannage sans métaux, et standards GRS/GOTS. La Maison a également lancé la *Gucci Supply Chain Academy* (voir section 3.1.2.2).

Alexander McQueen a tenu en décembre 2019 un *Sustainability Summit* avec ses fournisseurs stratégiques, soit plus d'une centaine de participants des filatures, des usines et des tanneries clés de la chaîne d'approvisionnement de la marque. Lors de ce sommet ont été présentés la stratégie développement durable de la Maison ainsi que les *Kering Standards* afin de soutenir les fournisseurs dans l'adoption de pratiques plus durables.

Kering Eyewear, a conduit en octobre 2019 deux sessions de présentation du système d'audit central du Groupe ; et de formation auprès de ses fournisseurs. Alors qu'un suivi était prévu en 2020, celui-ci a dû être suspendu au regard de la situation sanitaire.

Au-delà de réunions de présentation, d'échange et de co-construction de solutions avec ses fournisseurs, Kering les accompagne également dans la mise en œuvre concrète de projets visant à alléger son empreinte environnementale, comme en témoignent le projet *Clean by Design* présenté dans la section « Mesure et régulation de l'empreinte carbone au-delà de nos opérations », les actions mises en place par LGI pour diminuer l'empreinte carbone de ses activités logistiques et les programmes développés spécifiquement en collaboration avec les acteurs des différentes filières de matières premières clés comme détaillés dans la section 4.4.3 « Utilisation durable des matières premières ».

Enfin, Kering a continué sa collaboration avec l'initiative ZDHC (*Zero Discharge of Hazardous Chemicals*) et d'autres marques de luxe en dehors du Groupe pour rassembler des fournisseurs de textile et de cuir autour de la gestion proactive des substances chimiques et de l'application de la MRSL (*Manufacturing Restricted Substance List*).

Le Groupe privilégiant une approche collaborative dans le cadre de sa stratégie de promotion de la MRSL dans ses chaînes d'approvisionnement, un projet a été mis en place depuis 2014 afin d'encourager les fournisseurs de Kering à devenir conformes à la MRSL. Par ce projet, Kering a apporté un soutien actif à ses fournisseurs clés et proposé des outils d'implémentation ainsi que des formations, débutées auprès des fournisseurs des catégories cuir (tanneries et fournisseurs en charge de la production) et textile. En 2020, ces formations se sont étendues aux fournisseurs de produits finis en prêt à porter et accessoires.

Le Groupe et ses Maisons comme Balenciaga, Boucheron ou Saint Laurent s'engagent également auprès d'acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS), notamment dans le cadre de contrats de prestation de service sur les sites ou de projets pilotes.

Projet Kering sur l'égalité femmes – hommes dans la chaîne d'approvisionnement en Italie avec la *Camera Nazionale della Moda Italiana*

Soucieux d'œuvrer partout pour l'égalité femmes-hommes, en interne comme au sein de ses chaînes d'approvisionnement, Kering et ses Maisons – Gucci, Kering Eyewear, Pomellato, ainsi que Saint Laurent depuis 2020, sous le pilotage de Bottega Veneta – en collaboration avec la *Camera Nazionale della Moda Italiana* (CNMI) avaient mené en 2019 avec trois associations spécialistes du sujet (BSR, *Valore D* et *Wise Growth*) une étude d'envergure sur la place des femmes dans les chaînes d'approvisionnement du secteur du luxe en Italie, impliquant plus de 180 fournisseurs et interrogé, via des questionnaires ou des rencontres, 880 personnes dont 70 % de

femmes. Première du genre, cette étude avait mis en lumière les défis auxquels sont confrontées les femmes travaillant dans le secteur du luxe et avait émis des recommandations pour une meilleure égalité femmes-hommes. Elle a identifié quatre axes prioritaires : conditions de travail et opportunités économiques – gestion de carrière et leadership – maternité – comportements sur le lieu de travail et harcèlement. Pour la phase 2 du projet, lancée en 2020, Kering a travaillé à la mise en œuvre ces recommandations en faisant connaître les quatre axes identifiés par l'étude et en organisant des formations chez les fournisseurs. Un « tour d'Italie » des fournisseurs, initialement prévu, a dû être annulé à cause de la situation sanitaire et remplacé par un événement phigital organisé pour les fournisseurs lors de la semaine de la mode de Milan en septembre 2020. L'événement, modéré par la journaliste Maria Latella, a rassemblé 200 fournisseurs exclusivement sur le thème de l'égalité femmes – hommes, montré comment cet enjeu constituait un atout en termes de résilience et d'innovation dans la crise traversée et invité à des formations plus approfondies. Fin 2020, ce sont 165 femmes – 107 cols blancs et 58 cols bleus – sélectionnées par les fournisseurs de Bottega Veneta, de Gucci et de Pomellato qui ont pu participer à une formation approfondie organisée par *Wise Growth*, sur les questions de l'autonomisation des femmes au travail, de la conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle et de la conscience de soi. Kering compte poursuivre ces formations en 2021.

Suivi et évaluation de la performance

De plus, conformément à l'objectif de créer un « Index de développement durable des fournisseurs » et de garantir la mise en œuvre de ses Standards par tous les fournisseurs d'ici 2025, Kering a conçu et mis en œuvre en 2020 un nouveau portail fournisseurs. Ce portail est une plateforme collaborative en ligne, accessible à tous les fournisseurs des marques du Groupe via l'espace fournisseurs de Kering, point de contact unique entre les fournisseurs et le Groupe sur différents sujets dont la durabilité. Le portail fournisseurs constitue un nouvel outil d'évaluation (« *Vendor Rating System* »), de partage d'informations et de pratiques en matière de développement durable. Notamment, le nouveau portail fournisseurs permettra d'évaluer en permanence, à travers un questionnaire dédié, la mise en œuvre des *Kering Standards* à travers sa chaîne d'approvisionnement en amont étendue. De plus, ces informations seront utilisées pour calculer certains indicateurs de performance RSE pour les fournisseurs et pour définir le domaine d'intervention pour les nouveaux projets. Pour accompagner ce lancement, une formation en ligne a été dispensée à 200 fournisseurs de différentes catégories de produits, complétée par la mise en place d'une équipe support et d'une boîte mail dédiée. Pour d'autres informations concernant le *Vendor Rating System*, voir la section 2.6 relative aux droits humains.

Bottega Veneta a lancé auprès de neuf tanneries en 2020 un projet pilote de collecte des informations liées aux matières premières, fournisseurs et produits finis, dans le cadre de ce portail et dans le prolongement des actions engagées en 2019 (présentation de la politique de Développement durable à plus de 300 fournisseurs durant le *Supplier meeting* annuel, intervention lors de salons professionnels, actions de déploiement de la MRSL auprès de ses fournisseurs). Ce projet conduira à la mise en place d'un tableau de pilotage qui permettra l'évaluation des fournisseurs autour d'indicateurs clés de performance. De la même manière, la Maison Saint Laurent a développé un ensemble d'indicateurs clés de performance spécifiques pour son système d'évaluation fournisseurs dans ses tanneries de cuir (voir section 4.4.3.2).

Gucci s'engage également auprès des fournisseurs de l'ensemble de ses activités via des questionnaires dédiés, portant sur les différentes dimensions de leur démarche RSE : certifications et systèmes de gestion en place, connaissance des *Kering Standards*, consommation d'eau et d'énergie, empreinte carbone, gestion des déchets et produits chimiques, parité et bien-être social. La Maison a également évalué en 2020 six différentes catégories de fournisseurs de matières premières, de composants de chaussures, d'accessoires en métal et de produits finis pour ses catégories de maroquinerie et chaussures. Les indicateurs de performance ont été définis en alignement avec les *Kering Standards*, les exigences de traçabilité et la MRSL ainsi qu'en fonction de leur maturité en matière de développement durable. Enfin, Gucci a publié en 2020 une nouvelle mise à jour de ses *Gucci Sustainability Principles*, qui présentent les exigences renforcées de la Maison, en complément de la Charte Fournisseurs du groupe Kering et de ses Principes de développement durable (voir sections 4.2.1 et 4.2.2).

Par ailleurs, le Groupe et ses Maisons encouragent – lorsque pertinent, au regard notamment de la taille des fournisseurs – le recours à des certifications suivant des standards internationalement reconnus en matière de système de gestion environnementale (par exemple ISO 14001) et sociale (SA8000) ou en matière de santé et sécurité (par exemple OHSAS 18000).

4.2.5.2 Projets d'innovation durable

Afin de réduire de manière significative son empreinte environnementale, Kering entend stimuler l'innovation de rupture, transformer ses procédés traditionnels et encourager l'adoption généralisée de pratiques plus durables. En témoigne le pilier *Create* de sa stratégie 2025 qui fait de l'innovation l'un des leviers principaux de l'approche développement durable du Groupe.

Kering et ses Maisons s'engagent ainsi auprès d'un écosystème d'acteurs de l'innovation. Le Groupe impulse la stratégie d'innovation durable et met en

place des ateliers en interne tandis que les Maisons développent des initiatives innovantes propres à leurs activités et priorités. Ces projets sont présentés plus en détail dans la section 5.3.2 « Façonner le Luxe de demain en soutenant l'innovation ».

4.2.5.3 Accompagner nos fournisseurs pendant la crise sanitaire

Dans le cadre de la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19 qui a touché le monde en 2020, et pleinement conscients de leur rôle d'acteurs responsables et citoyens engagés dans leurs territoires d'implantation, Kering et ses Maisons ont porté une attention toute particulière à leurs fournisseurs et partenaires commerciaux et ont souhaité être à leurs côtés pour leur apporter soutien et aide. Ont été en particulier mis en œuvre :

- un suivi vigilant de l'impact financier de la crise chez les fournisseurs du Groupe ;
- le respect strict par le Groupe de tous les termes et conditions des contrats, et en particulier des délais de paiement, avec pour certains fournisseurs la mise en place de règlements anticipés ou de solutions d'affacturage inversé ;
- la mise en place d'initiatives locales, par exemple en Italie, en association avec les autorités et les organisations professionnelles, pour apporter conseil et soutien et s'assurer de la bonne information des fournisseurs sur les mesures de protection et d'urgence à adopter, particulièrement pour la santé et la sécurité de leurs collaborateurs, mais aussi sur les mesures d'aide gouvernementale existantes.

En mai 2020, Gucci a par ailleurs renouvelé et étendu aux entreprises de taille plus modeste de sa *supply chain* en Italie, son partenariat mis en place dès 2015 avec la banque Intesa SanPaolo, pour permettre l'accès à des prêts de manière rapide et à des conditions attractives. Grâce au soutien de Gucci, ces entreprises, qui fournissent la maison italienne en cuir, textile, bijoux ou accessoires et représentent au total plus de 20 000 emplois, bénéficient ainsi des conditions réservées aux grands groupes, à des taux d'intérêts raisonnables. Avec ce programme « *Sviluppo filiere* », Gucci et Intesa SanPaolo visent ainsi à soutenir la filière de production « *Made in Italy* » et permettre à ces PME de survivre à l'urgence créée par la pandémie de Covid-19 et financer leur croissance, leur développement à l'international et le redémarrage des sites de production.

En parallèle, les audits sociaux conduits au cours de l'année ont intégré dans les questionnaires d'évaluation et de vérification sur sites de nouvelles questions liées à la pandémie et particulièrement sur les mesures de santé et sécurité mises en place pour la protection des employés des fournisseurs.

Enfin, en novembre 2020, une étude portant exclusivement sur la crise sanitaire a été réalisée par les équipes de Kering qui centralisent la gestion et l'évaluation des fournisseurs pour les marques, auprès des plus de 1 500 fournisseurs directs des marques. Plus de 80 % des fournisseurs sollicités ont répondu à cette étude, conduite en ligne de manière anonyme, permettant ainsi au Groupe de disposer de données précises sur l'ampleur et les répercussions de la pandémie de Covid-19 et la manière dont ses fournisseurs ont pu y faire face. Les résultats ont été partagés avec chaque Maison, afin qu'elles aient chacune une vision de la santé globale de leurs fournisseurs et puissent le cas échéant faire preuve de vigilance et de soutien.

4.2.6 Maîtrise des risques : contrôle de la qualité des produits et santé et sécurité des consommateurs

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.

Afin de permettre à leurs clients d'apprécier les produits développés par ses Maisons en toute sécurité, Kering définit un ensemble de procédures de contrôle qualité qui couvrent les standards et réglementations internationaux les plus stricts en matière de santé et sécurité des consommateurs et de protection de l'environnement comme REACH, US CPSIA, China GB Standards, Japan Industrial Standards (JIS), etc. En 2014, une structure dédiée a été créée au niveau du Groupe, le *Product Compliance Advisory Department*. Dans une logique de mutualisation des services, ce département a pour objectif de conseiller et accompagner les Maisons sur le développement produits et les différentes étapes de production, et notamment sur les protocoles de tests afin de garantir la conformité des produits aux spécificités locales de chaque marché. Il s'appuie avant tout sur le document interne *Product Restricted Substance List (PRSL) & Product Safety Requirements* qui liste, d'une part, les substances à éliminer ou les seuils à ne pas dépasser ; et d'autre part, les exigences en termes de sécurité produit. Pour prendre en compte le rythme des évolutions technologiques et les avancées de la recherche dans le domaine des substances chimiques, ce document est mis à jour au moins tous les ans.

En 2020, le *Product Compliance Advisory Department* a continué les activités engagées en 2018 et 2019 selon les trois axes suivants :

1. renforcer les contrôles de conformité : des audits réguliers de la conformité produit ont été réalisés au niveau des entrepôts en collaboration avec les Maisons pour détecter les déviations potentielles, et le

nombre de laboratoires accrédités pour les mesures et les tests a été augmenté pour répondre au nombre croissant de catégories de matériaux et produits, notamment les produits hors cœur de métier (articles en contact avec des denrées alimentaires, jouets, appareils électriques/électroniques) ;

2. améliorer le partage des connaissances sur les processus liés à la conformité produit : les programmes de formation ont été renforcés et élargis à tous les départements clés (développement produit, production, qualité et achats), des matières premières à la production (cuir, accessoires en tissu et en métal). En 2020, environ 25 sessions de formation ont été tenues (en ligne, à cause de la crise sanitaire), couvrant plus de 1 500 employés. Ces formations ont ciblé les sujets clés que sont le processus de production, les exigences de conformité et les contrôles associés. En raison de la complexité croissante des produits des Maisons, un travail commun a été réalisé pour obtenir la précision d'étiquetage maximale. Pour cela le *Product Compliance Advisory Department* a créé des guides, des formations spécifiques et déployé un outil informatique dédié ;
3. soutenir les équipes de développement produit des Maisons de Kering : en collaboration avec les autorités chinoises, des normes d'entreprise spécifiques aux produits des Maisons de Kering ont été définies. Suite à l'implémentation des normes d'entreprise sur les sacs à main et portemonnaie en 2018, sur les chaussures en 2019, une norme propre aux ceintures a été développée en 2020. Elles permettent de développer des articles de maroquinerie répondant à tous les aspects de santé, sécurité, conformité tout en maintenant un champ de créativité large aux équipes créatives des Maisons.

Par ailleurs, au sein du département des Opérations du Groupe, le département d'Assurance Qualité et de Conformité Logistique est en charge de l'optimisation des flux de distributions mondiaux des Maisons d'un point de vue des réglementations et des procédures, afin de réduire les risques, les coûts et les délais. Cette activité consiste principalement en la vérification des exigences douanières, la collecte des documents et certifications pour l'export et ou la vente, et l'implémentation des procédures de conformité idoines. Le département est également responsable de la transmission des informations produits aux parties prenantes internes et externes (branches logistiques régionales, partenaires logistiques, et consommateurs), et de l'assurance qualité des produits en accord avec les standards des Maisons, en ce qui concerne les VAS (*Value Added Services*), les vérifications de produits, les audits à la demande, le management du ré-étiquetage et les processus de poinçonnage de la joaillerie.

Certaines Maisons déploient par ailleurs des actions spécifiques à l'instar de Girard-Perregaux dont le département Qualité a permis d'initier en 2014 un comité technique horloger regroupant également Ulysse Nardin, Gucci et Boucheron. En 2016, ce comité

a continué d'échanger sur les actions liées à la conformité réglementaire vis-à-vis des substances chimiques dangereuses et la mise en œuvre dans leurs opérations et auprès de leurs fournisseurs des PRSL (*Product Restricted Substance List*) et MRSL (*Manufacturing Restricted Substance List*) définies par le Groupe. Pour mémoire, la MRSL concerne les procédés de production et non les produits et définit également la liste des substances chimiques à éliminer ou restreindre. Dans cette même logique, Girard-Perregaux et Ulysse Nardin continuent à participer à l'Association pour l'assurance qualité des fabricants de bracelets cuir (AQC) pour la conformité chimique des cuirs utilisés pour les bracelets de montre avec pour objectif la mise en place d'un label de certification. Enfin, Kering Eyewear s'appuie pour ses contrôles de conformité sur des laboratoires

accrédités disposant des compétences spécifiques à la lunetterie comme le laboratoire de référence pour les entreprises d'optique en Italie, ou un laboratoire réalisant des tests de conformité chimique des acétates et des verres de lunettes de soleil.

Bottega Veneta pour sa part, dans la continuité des actions Groupe sur la MRSL, a été la première Maison en 2018 à piloter le déploiement de cette liste à un groupe de fabricants de maroquinerie et de chaussures. En 2019 et 2020, Bottega Veneta a continué à inclure une part croissante d'ateliers de maroquinerie et de production de chaussures dans sa démarche MRSL. Douze nouveaux fournisseurs ont ainsi été inclus depuis 2019. Par ailleurs, plus de 95 % des cuirs utilisés par la Maison sont issus de tanneries participant à l'initiative *Chemical Management Voluntary Project*.

4.3 Conditions de travail dans nos chaînes d'approvisionnement

Les actions de Kering concernant les conditions de travail dans ses chaînes d'approvisionnement s'inscrivent dans le cadre de l'analyse de risques extra-financiers, du devoir de vigilance et de la démarche droits humains du Groupe comme présentés dans la section « L'éthique, fondement de nos activités », ainsi que plus globalement de la présente DPEF.

4.3.1 La mise en œuvre du système d'audits sociaux au sein du Groupe

Tout système de contrôle, aussi mature et éprouvé soit-il, ne peut garantir l'absence de risques, la responsabilité des Maisons et du Groupe étant de se doter des systèmes de collaboration avec les fournisseurs et de contrôle les plus efficaces possibles pour limiter le risque à son minimum, et de mettre en œuvre toutes les mesures correctives nécessaires lorsque des non-conformités ont été mises en évidence.

Pour répondre à ces enjeux, Kering a mis en place une organisation dédiée. L'année 2016 a marqué un tournant majeur dans l'approche de la gestion des fournisseurs et dans leur évaluation puisque l'organisation en a été totalement revue. Partant du constat que chaque Maison pouvait avoir adopté des pratiques différentes, des méthodes d'audit et d'évaluation des risques distinctes et qu'un même fournisseur pouvait être audité plusieurs fois parce qu'il travaillait pour plusieurs Maisons du Groupe, la décision a été prise en 2015 d'améliorer significativement l'efficacité du système et d'unifier les pratiques et le pilotage de la démarche pour toute la division Luxe de Kering, qui concerne désormais l'ensemble du Groupe. Ainsi a été mise en place fin 2015 pour un démarrage opérationnel en janvier 2016 une organisation centrale et unique

au niveau de Kering pour piloter la conformité des fournisseurs de Groupe. Cette nouvelle organisation, le dispositif Hercules, repose sur six éléments clés :

1. Des principes de développement durable (*Sustainability Principles*) définis en 2015 pour l'ensemble des Maisons de Luxe, qui se répartissent en trois domaines : les aspects sociaux liés aux droits humains, aux droits des travailleurs, à la santé et à la sécurité ; les aspects environnementaux et les aspects liés à l'approvisionnement en matières premières et emballages (voir détails dans la section 4.2.2).
2. un pilotage central de Kering qui s'appuie sur une équipe de 24 personnes (un Directeur, un Manager, 12 auditeurs spécialisés dans la conduite des audits fournisseurs et du suivi des anomalies, sept personnes dédiées au management, et trois planificateurs) ; en fonction des besoins (localisations, charge de travail), cette équipe est secondée par un prestataire externe ;
3. des procédures claires et uniques pour toutes les Maisons, correspondant aux différentes étapes de la relation fournisseur : procédure d'activation, procédure d'évaluation, procédure d'interruption de la relation contractuelle, etc. ;
4. l'évaluation des risques et le plan d'audit sont construits sur la base d'un ensemble de critères prédéfinis. Le plan d'audit est régulièrement actualisé afin de prendre en compte les nouveaux fournisseurs et d'exclure ceux qui sont devenus inactifs ;
5. une méthodologie d'audit unique et globale, comprenant non seulement les chapitres clés liés à la conformité sociale mais aussi les éléments essentiels liés à la santé et sécurité et à la gestion de l'environnement. Fort de 97 questions, ce questionnaire d'audit global se structure en 13 catégories (travail d'enfant, travail forcé, santé et

sécurité, liberté d'association et droit à la négociation collective, discrimination, environnement, etc.) et est aligné avec les meilleurs standards en la matière et particulièrement, les référentiels SA8000 et SMETA. Les résultats sont mutualisés entre Maisons afin d'éviter tout doublon dans les audits conduits. Les audits de suivi, par nature plus restreints, se focalisent, eux, sur le ou les aspects pour lesquels des non-conformités ou des observations avaient été constatées lors du premier audit global. Dans tous les cas, ces audits, qu'ils soient annoncés ou non, se traduisent par une revue de documents, une visite de site et des entretiens avec des employés du site. Les employés sont sélectionnés pour offrir une représentation de la main d'œuvre, notamment en matière d'âge et de représentation syndicale si elle existe. Ces entretiens sont confidentiels. Concernant la fréquence des audits, celle-ci dépend des résultats des audits précédents. Les fournisseurs ayant eu des résultats satisfaisants seront audités moins souvent, bien que la périodicité des audits vise à permettre un suivi régulier afin de s'assurer du maintien de la conformité des fournisseurs ;

6. une classification des anomalies en quatre catégories et une réponse normée à apporter à chaque cas de figure :

a) les cas de zéro tolérance (qui ont trait aux situations les plus graves qui peuvent être rencontrées et particulièrement : travail d'enfant, travail forcé, travail irrégulier, sous-traitant non-déclaré, menaces, discrimination, graves violations des réglementations en vigueur, contrefaçon, etc.),

b) les cas de non-conformité grave,

Le fournisseur dispose d'un mois pour mettre fin à la grave non-conformité constatée et un audit de suivi est planifié pour confirmer la résolution du problème.

La constatation d'un cas de zéro tolérance ou de non-conformité grave déclenche la mise en place immédiate d'un comité réunissant l'équipe d'audit de Kering et la ou les Maisons concernée(s) afin de statuer sur la suite de la relation avec le fournisseur. Si le fournisseur est en cours d'activation mais n'a pas commencé à travailler : arrêt immédiat de la procédure de référencement ; si une ou des commandes sont en cours chez le fournisseur, la discussion s'ouvre sur la possibilité de remédiation et d'accompagnement du fournisseur ou sur la nécessité de mettre fin à la relation contractuelle. C'est in fine la marque qui reste décisionnaire sur la réponse la mieux appropriée à apporter,

c) les cas de non-conformité modérée,

Le fournisseur dispose de trois mois pour mettre fin à la non-conformité modérée constatée et un audit de suivi est planifié pour confirmer la résolution du problème,

d) les observations,

Elles donnent lieu à un plan d'actions afin de les résoudre et font l'objet d'une check-list dédiée lors de l'audit suivant. Le fournisseur dispose de six mois pour mettre fin à l'observation constatée.

Pour chacune des 13 catégories du questionnaire d'audit global, a été établie une description détaillée de ce que sont une zéro tolérance, une non-conformité grave, une non-conformité modérée et une observation. Par exemple, dans la catégorie santé et sécurité toute situation susceptible de mettre en danger la vie des travailleurs est un cas de tolérance zéro ; l'absence de documentation obligatoire sur les aspects susceptibles de mettre en danger la santé ou la sécurité des employés est constitutif d'un cas de non-conformité grave ; l'absence de documentation obligatoire autre que celle traitant de la santé ou de la sécurité des travailleurs est un cas de non-conformité modérée et un écart aux procédures existantes induit une observation. Dans la catégorie sociale, la falsification du certificat prouvant le paiement des cotisations de sécurité sociale est constitutif d'un cas de tolérance zéro ; les problèmes relatifs au salaire minimum sont considérés comme des cas de non-conformité grave ; le non-respect des mises à jour des conventions collectives est un cas de non-conformité modérée et l'absence de mise en œuvre de lois visant à promouvoir l'intégration professionnelle des personnes vulnérables induit une observation.

En fonction des résultats des audits, les fournisseurs sont classés en :

- conformes (aucun cas de zéro tolérance, aucune non-conformité fût-elle grave ou modérée, moins de cinq observations) ;
- partiellement conformes (aucun cas de zéro tolérance, aucune non-conformité grave, moins de cinq non-conformités modérées) ;
- en progrès attendu (aucun cas de zéro tolérance, plus de cinq non-conformités modérées ou au moins une non-conformité grave) ;
- zéro tolérance (au moins un cas de zéro tolérance est constaté).

Cette organisation, effective depuis le 1^{er} janvier 2016, intègre donc progressivement d'un côté les Maisons de Kering et d'un autre côté, les fournisseurs desdites Maisons.

4.3.2 La cartographie des chaînes d'approvisionnement

Groupe de Maisons mondiales de premier plan, Kering opère sur le marché du luxe, dont les chaînes d'approvisionnement sont structurées de manière très spécifique, comme en témoigne la localisation des fournisseurs de la base gérée en central en 2 020.

Portfolio de fournisseurs	Taille des fournisseurs	Localisation géographique des fournisseurs de Kering en 2020										
Plusieurs milliers de fournisseurs de taille réduite en majorité, marché très atomisé, fort savoir-faire artisanal.	<p>Nombre moyen de salariés par fournisseur : environ 58.</p> <p>Nombre moyen de salariés par fournisseurs en Italie : 36.</p> <p>Ceci représente, pour l'ensemble des fournisseurs de Kering, une main-d'œuvre estimée de l'ordre de 40 000 employés dédiés à Kering.</p>	<p>À plus de 93 % en Europe, et très majoritairement en Italie (85 %) ⁽¹⁾ :</p> <table border="1"> <tr><td>Italie</td><td>85,0 %</td></tr> <tr><td>Europe de l'Ouest (hors Italie)</td><td>5,5 %</td></tr> <tr><td>Europe de l'Est</td><td>2,6 %</td></tr> <tr><td>Asie</td><td>6,0 %</td></tr> <tr><td>Autres</td><td>0,9 %</td></tr> </table> <p>Europe de l'Ouest (90,5 %) : présence forte de l'État, droit du travail développé et contrôlé, dialogue social très développé.</p>	Italie	85,0 %	Europe de l'Ouest (hors Italie)	5,5 %	Europe de l'Est	2,6 %	Asie	6,0 %	Autres	0,9 %
Italie	85,0 %											
Europe de l'Ouest (hors Italie)	5,5 %											
Europe de l'Est	2,6 %											
Asie	6,0 %											
Autres	0,9 %											

(1) Répartition géographique en 2020 des fournisseurs directs et sous-traitants, gérés dans le système centralisé mis en place par Kering en 2016.

4.3.3 Les résultats obtenus en 2020 et indicateurs clés

La base de fournisseurs gérés par l'équipe centrale Kering pour ses Maisons présente les caractéristiques suivantes :

- elle n'intègre pas encore la totalité des fournisseurs mais elle inclut désormais l'intégralité des fournisseurs en production, les principaux fournisseurs de matières premières (cuir, tissus, rubans, pierres précieuses...), les fournisseurs de Kering Eyewear ainsi que les fournisseurs considérés comme stratégiques. Les fournisseurs des Maisons de Joaillerie et Horlogerie continuent à rejoindre progressivement le système ;
- à date, elle comprend 3 912 fournisseurs, dont :
 - 22 % de directs (un fournisseur est dit direct quand il a une relation commerciale directe avec les Maisons et pas de sous-traitant),
 - 17 % de donneurs d'ordre : ce sont les fournisseurs directs qui travaillent pour une (ou plusieurs) Maison(s) et sous-traitent une partie de leur production,
 - 61 % de sous-traitants, i.e. travaillant pour des donneurs d'ordre et n'ayant pas de relation commerciale directe avec les Maisons.

Les fournisseurs directs avec ou sans sous-traitance représentent les fournisseurs T1 (39 % en 2020).

Les sous-traitants représentent les fournisseurs T2 (61 % en 2020).

4,7 % des fournisseurs étaient considérés comme stratégiques en 2020. Les fournisseurs stratégiques sont ceux nécessaires pour garantir la continuité des opérations en raison du volume de production. Par ailleurs, 4,83 % de fournisseurs sont considérés à risques car ils sont situés dans des pays considérés à

risque par le Groupe. Un pays est considéré « à risque » lorsque les indicateurs contenus dans différentes bases de données externes conduisent à considérer que les risques en matière de droits humains sont élevés ou très élevés.

9,5 % des fournisseurs étaient considérés comme critiques en 2020. Les fournisseurs sont considérés comme critiques lorsqu'ils sont stratégiques et/ou à risques. Une attention particulière leur est donc accordée compte tenu de leur importance pour l'activité et de leur localisation.

On notera que la sous-traitance sans autorisation est interdite.

Par ailleurs, parmi ses fournisseurs, Kering distingue ceux de matières premières. Les fournisseurs de matières premières identifiés comme clés pour le Groupe couvrent environ 20 % de la totalité des fournisseurs de matières premières, correspondant à une part d'achats d'environ 80 %.

Enfin, Kering travaille également pour une fraction très limitée de ses activités (parfumerie et cosmétiques) avec des fournisseurs dits licenciés, i.e. qui sont sous licence avec les Maisons.

Au sein de ce portefeuille de fournisseurs, 2 399 audits ont été conduits en 2020 malgré la crise sanitaire mondiale (contre 3 241 en 2019), dont 1 102 audits globaux et 1 297 audits de suivi. À noter que 37 % de ces audits ont été conduits par l'équipe interne d'auditeurs de Kering et 63 % l'ont été par des auditeurs externes, le protocole d'audit du Groupe s'appliquant de manière homogène pour tous les audits conduits. Ceci représente 41 % de fournisseurs audités en 2020. Sur la période 2015-2020, 88 % des fournisseurs ont ainsi été audités, 5 % de plus que sur la période 2015-2019. Une partie de ces audits concernent des fournisseurs devenus inactifs : 297 audits réalisés en 2020 ont porté sur des

fournisseurs qui étaient inactifs à la fin de l'année et 50 % des fournisseurs présents dans le système et désormais inactifs ont été audités depuis 2015.

Par ailleurs Kering s'est engagé à auditer tous ses fournisseurs clés tous les deux ans. Il est à noter que les audits dits d'activation pour tout nouveau fournisseur sont des audits globaux et couvrent de ce fait l'intégralité du périmètre d'évaluation d'un audit global.

En 2020, les audits ont été étendus aux fournisseurs de Kering Eyewear. En plus des activités d'audit, l'équipe est engagée dans des activités de soutien sur des projets spéciaux en collaboration avec les Maisons et les autres départements de Kering.

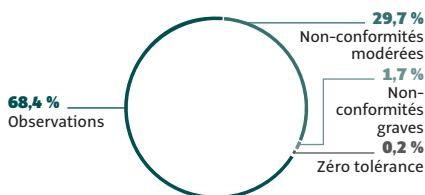
En raison de la pandémie de Covid-19, sur la période allant de la mi-mars 2020 à la mi-juin 2020, aucun audit sur place n'a pu être réalisé en Italie. La pandémie de Covid-19 a également affecté la planification des audits dans le monde entier : depuis mi-octobre 2020, ce sont ainsi 91 fournisseurs qui ont

rejeté la planification de l'audit en raison de la pandémie de Covid-19 (présence de cas positifs de Covid-19 dans l'entreprise, protocoles et procédures restrictifs limitant l'accès à l'entreprise ou exigeant un test Covid-19 négatif récent...).

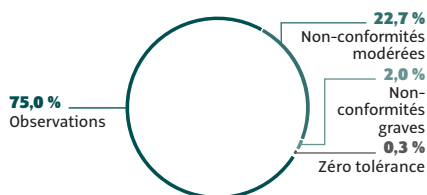
Afin de garantir, même pendant l'urgence de la pandémie, le respect du code d'éthique et du processus de responsabilité sociale et environnementale de Kering, un nouveau type d'audit a été développé : « l'audit documentaire ». Ce type d'audit, réalisé uniquement en Italie, a permis d'assurer la continuité des vérifications de la chaîne d'approvisionnement, d'éviter la propagation du virus et d'éviter les complications dans l'organisation de la production. Ce type de vérification est considéré comme partiel et non exhaustif, c'est pourquoi il n'a pas conduit à l'ouverture d'anomalies. D'avril à juin, 222 audits documentaires ont été réalisés. Ces audits ne sont pas comptés parmi les 2 399 audits effectués.

Sur les 2 399 audits conduits en 2020, 9 391 anomalies ont été constatées qui se répartissent de la manière suivante :

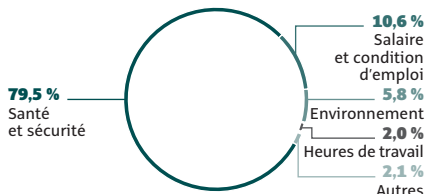
Répartition par sévérité des anomalies constatées lors des audits sociaux réalisés par le groupe Kering au 31 décembre 2020



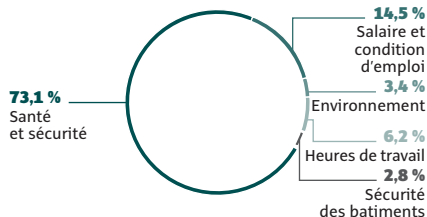
Répartition par sévérité des anomalies constatées lors des audits sociaux réalisés par le groupe Kering chez les fournisseurs critiques T1 au 31 décembre 2020



Répartition par thème du top 5 des anomalies constatées (hors observations) lors des audits sociaux réalisés par le groupe Kering au 31 décembre 2020



Répartition par thème du top 5 des anomalies constatées (hors observations) constatées lors des audits sociaux réalisés par le groupe Kering chez les fournisseurs critiques T1 au 31 décembre 2020



Suite à ces audits, 61,3 % des fournisseurs audités ont été évalués conformes, 33,2 % partiellement conformes, 5 % en progrès attendu et 0,5 % en zéro tolérance.

47 fournisseurs ont vu leur relation commerciale stoppée en 2020 à la suite de résultats d'audits non satisfaisants.

De solides plans d'actions correctifs ont été bâtis à l'issue des audits, partout où des non-conformités, et particulièrement des non-conformités graves, ont été constatées et des audits de suivi ont été organisés afin d'en constater la résolution. Les cas de zéro tolérance mis à jour par les audits ont eux fait l'objet d'un suivi immédiat, dans le respect des règles établies et en coordination avec la ou les Maisons concernées. Afin d'accélérer la résolution des anomalies, l'équipe centrale a ainsi mené plus de 253 comités avec les Maisons.

Par exemple en février 2020, un fournisseur n'a pas fourni les documents d'évaluation des risques et n'a pas apporté de preuve de la nomination et de la formation de responsables de la sécurité, ce qui constitue une non-conformité grave en matière de santé et de sécurité. Cette non-conformité a été revue en comité et une action corrective a été mise en place ; la documentation manquante ayant finalement été fournie dans le respect de la législation locale, la non-conformité a été reclassée en observation et le fournisseur fera l'objet d'un audit de suivi pour confirmer que le problème a été entièrement résolu.

Un autre cas détecté en octobre 2020 a concerné une non-conformité grave relative aux contrats de travail qui comportaient des clauses non conformes à la législation locale. Cette non-conformité a fait elle aussi l'objet d'un plan d'action correctif et les clauses non conformes ont été retirées des nouveaux contrats.

4.3.4 Au-delà des audits sociaux

Aussi robuste et efficace soit-il, un système de contrôle par audits sociaux ne peut se suffire à lui-même pour garantir l'absence de risques dans les chaînes d'approvisionnement complexes d'un Groupe d'envergure mondiale, chaînes dont les différents maillons et particulièrement les plus éloignés sont partagés avec d'autres groupes de luxe, voire d'autres industries, comme l'industrie textile ou l'industrie agro-alimentaire pour ce qui est du cuir, matière première clé du groupe Kering.

4.4 Préserver le capital naturel

4.4.1 EP&L : Compte de résultat environnemental

Depuis 2012, c'est à travers son Compte de résultat environnemental (*Environmental Profit & Loss account* – EP&L) que Kering mesure et quantifie ses progrès pour devenir un Groupe plus durable. Pierre angulaire de sa démarche environnementale, il s'agit de surcroît d'un outil de pilotage à travers lequel Kering définit sa feuille de route pour les années à venir en termes de stratégie de sourcing ou encore de choix de matières. Kering s'est ainsi engagé à réduire de 40 % son intensité EP&L d'ici 2025 par rapport à 2015.

Pour cela, Kering, en tant qu'acteur majeur du luxe et conscient de sa responsabilité sociale sur un large éventail de fournisseurs, de sous-traitants et de filières de production de matières premières, développe un dialogue continu et collaboratif en matière de droits humains avec les différents acteurs des chaînes d'approvisionnement par le biais :

- d'initiatives sectorielles comme l'appartenance à la *Sustainable Apparel Coalition*, *Textile Exchange* (voir section 5.1) ;
- de programmes spécifiquement construits par le groupe Kering auprès de ses fournisseurs et sous-traitants, comme le projet sur l'égal accès à des opportunités professionnelles pour les femmes dans le secteur du luxe en Italie, coordonné par Bottega Veneta avec les Maisons Gucci, Pomellato, Kering Eyewear et Saint Laurent, et en externe avec la *Camera Nazionale della Moda Italiana* (voir section 4.2) ;
- de programmes de formation (*capacity building*) destinés à accompagner les fournisseurs dans le management de leurs ressources humaines et la gestion des droits humains auprès de leurs propres sous-traitants et parties prenantes, à l'instar de Gucci et de Bottega Veneta dans le cadre de leurs certifications SA8000 (voir section 4.2) ;
- et d'initiatives des Maisons sur les problématiques propres, comme le projet développé par Gucci pour l'insertion des réfugiés en Italie avec la Fondation Adecco et l'UNHCR.

Ce dialogue ainsi que son impact social sur les activités du Groupe et au-delà de ses opérations sont décrits dans la section 2.6 « La protection des droits humains chez Kering », et s'inscrit dans la démarche globale de dialogue parties prenantes de Kering sur les sujets de développement durable, comme présentée dans la section 5.1 « Dialogue avec les parties prenantes ».

En 2020, Kering a pu démontrer l'efficacité de sa stratégie environnementale à travers une réduction de son intensité EP&L (€EP&L/KECA) de 29 % par rapport à 2015. Conformément à ses engagements de transparence, les résultats EP&L du Groupe ainsi qu'une analyse des progrès réalisés ont été partagés via la plateforme *open source* kering-group.opendatasoft.com. Enfin, le périmètre EP&L va pouvoir s'étendre à l'usage et à la fin de vie des produits grâce à une nouvelle approche méthodologique partagée dans le cadre d'un *white paper*.

Le développement durable

Des chaînes d'approvisionnement respectueuses de l'humain et de la nature

4.4.1.1 Qu'est-ce qu'un EP&L ?

Le Compte de résultat environnemental permet à une entreprise de mesurer ses impacts sur le capital naturel sur l'ensemble de sa chaîne de valeur et de leur attribuer une valeur monétaire. Les résultats de l'EP&L, notamment au travers de leur monétisation, permettent au Groupe de :

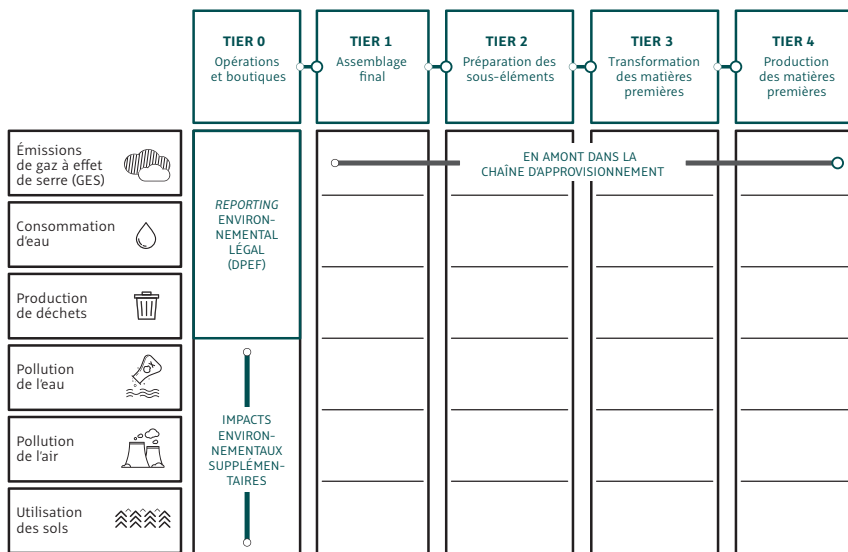
- traduire les impacts environnementaux dans un langage commun au monde des affaires ;
- comparer entre eux des impacts environnementaux avec des unités distinctes ;
- comparer pour un indicateur environnemental donné, l'ampleur des impacts suivant leur localisation (particulièrement pertinent pour la disponibilité en eau qui est un sujet éminemment local) ;
- faciliter les comparaisons entre Maisons et *business units*.

Pour Kering et ses Maisons, l'EP&L représente une façon nouvelle d'appréhender leurs activités. Il dévoile les champs d'améliorations dans lesquels le Groupe peut déployer des solutions qui réduiront significativement l'empreinte environnementale de ses approvisionnements et des procédés de production et de transformation des matières premières.

L'approche EP&L va au-delà du reporting environnemental classique et produit une image bien plus riche et complète des impacts des activités de Kering.







Les résultats ne sauraient représenter une responsabilité ou un coût pour Kering. Ils représentent en revanche une manière d'estimer le coût pour les sociétés des changements dans l'environnement dus aux activités du Groupe et de ses fournisseurs.

4.4.1.2 Périmètre couvert par la démarche EP&L



+ TRADUCTION EN VALEUR MONÉTAIRE DE CES IMPACTS SUR LES POPULATIONS LOCALES (€)

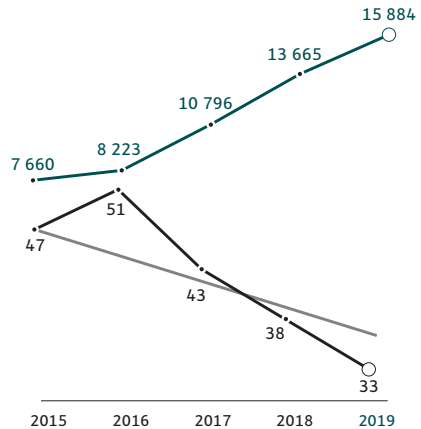
Conséquence de ces émissions ou utilisation de ressources, les changements environnementaux sont convertis en termes financiers en prenant en compte les contextes locaux et leurs effets sur les populations locales.

	Émissions de GES 	Consommation d'eau 	Pollution de l'eau 	Utilisation des sols 	Pollution de l'air 	Production de déchets 
Émissions et utilisation des ressources	CO ₂ , N ₂ O, CH ₄ , CFCs, etc.	m ³ , eau	Métaux lourds, nutriments, composés toxiques	Hectares de forêts tropicales, tempérées, de zones humides, etc.	PM2.5, PM10, NOx, SOx, VOCs, NH ₃	Déchets dangereux et non dangereux
Changements dans l'environnement	Changement climatique	Raréfaction de l'eau	Réduction de la qualité de l'eau	Réduction des services écosystémiques	Augmentation des concentrations de polluants	Changement climatique, nuisances et contaminations
Impact sur le bien-être (coûts pour les sociétés)	Impacts sur la santé, pertes économiques, changements des environnements	Malnutrition et maladies	Impacts sur la santé, eutrophisation, pertes économiques	Impacts sur la santé, pertes économiques, changements des environnements naturels	Maladies respiratoires, pertes agricoles, visibilité réduite	Réduction de la jouissance des environnements locaux, coûts de décontamination

4.4.1.3 Résultats et enseignements

En 2020 Kering a publié les résultats de son EP&L 2019. Cette publication s'inscrit dans une volonté de rendre compte annuellement des performances du Groupe et de l'atteinte de ses objectifs développement durable à horizon 2025.

L'impact environnemental du Groupe s'élève ainsi à 524 millions d'euros en 2019. Pour la première fois, ce chiffre est stable par rapport à 2018 alors que l'activité des Maisons a marqué une forte progression en 2019, signe encourageant au regard des objectifs du Groupe. L'intensité EP&L de Kering enregistre ainsi une diminution de 14 % entre 2018 et 2019 et de 29 % entre 2015 et 2019 permettant au Groupe de prendre de l'avance par rapport à la trajectoire de réduction définie par l'objectif à horizon 2025 (réduction de l'intensité EP&L de 40 % par rapport à 2015).



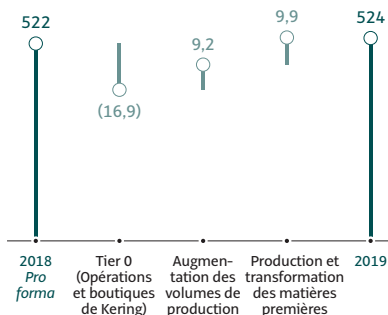
- Chiffre d'affaires : M€
- Intensité EP&L : €/EP&L par 1 000 € chiffre d'affaires
- Intensité visée pour atteindre l'objectif de réduction de 40 % d'ici 2025

Principales évolutions entre 2018 et 2019

La croissance de l'activité se traduit par des volumes d'achat accrus de matières, et donc des impacts environnementaux en progression pour la production et la transformation de ces matières. C'est particulièrement vrai pour le cuir ; pour autant, certaines matières ont vu leurs impacts diminuer malgré une augmentation des volumes, c'est le cas des métaux, traduisant les efforts constants des Maisons pour intégrer de plus en plus de matières recyclées ou d'alternatives innovantes présentant moins d'impacts.

En interne au sein des opérations de Kering, grâce aux efforts d'efficacité énergétique et de recours aux énergies vertes, menés depuis plusieurs années sur les boutiques et sites de production, une diminution significative de l'empreinte environnementale en valeur absolue a pu être atteinte, ce qui est un résultat très positif dans un contexte de croissance soutenue.

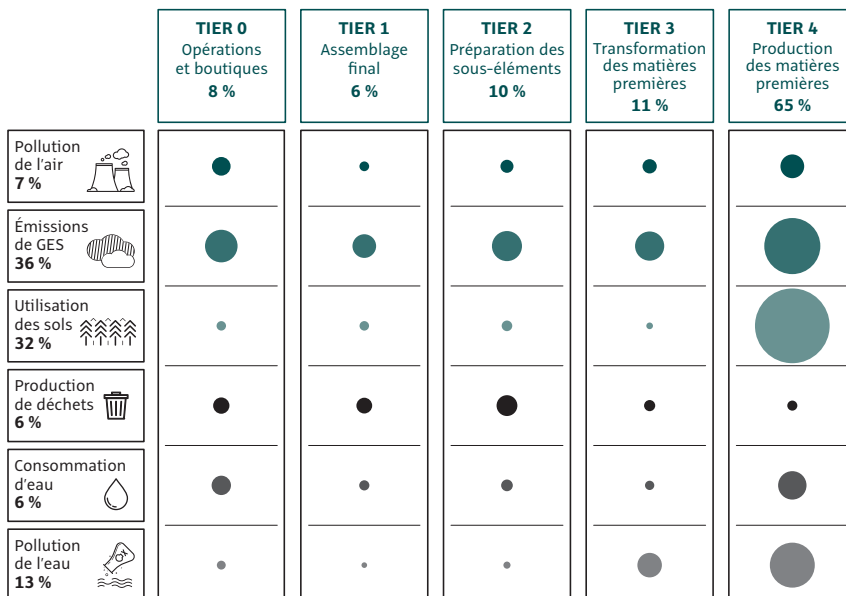
Impact EP&L (en millions d'euros)



L'analyse fine du profil environnemental du Groupe montre la part prépondérante de la *supply chain* qui regroupe 92 % des impacts, dont 76 % attribué à la production des matières premières (Tier 4) et leurs premières transformations (Tier 3).

Émissions de gaz à effet de serre (GES), utilisation des sols, et pollution de l'eau demeurent les indicateurs d'impacts prépondérants avec plus de 80 % de l'impact total ce qui vient confirmer, si besoin était, les axes stratégiques de la politique environnementale de Kering.

Cartographie des impacts 2019 et stratégie d'optimisation

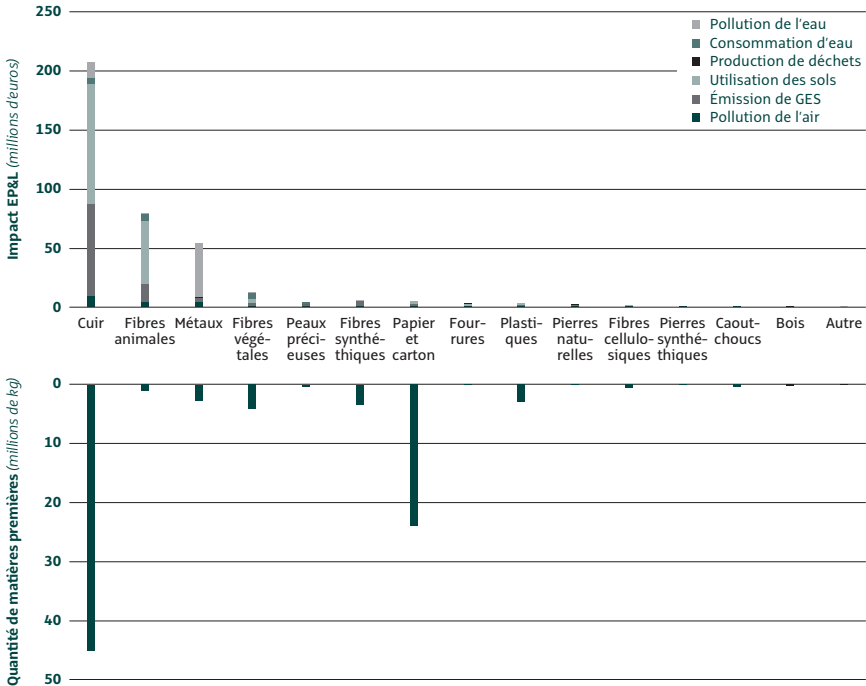


Le profil d'empreinte environnementale du Groupe est directement lié à ses usages de matières premières.

Ainsi les produits en cuir et les fibres textiles d'origine animale présentent un fort impact sur les émissions de gaz à effet de serre et sur la conversion des sols. L'utilisation de métaux, et plus particulièrement de métaux précieux, a un fort impact sur la pollution de l'eau en raison des substances chimiques utilisées lors de l'extraction et des premières étapes d'affinage. L'analyse d'impact par matière permet de prioriser et

de focaliser les efforts du Groupe sur les matières premières et les chaînes d'approvisionnement qui génèrent le plus d'impacts et ce, même si les volumes de matières correspondants sont peu élevés.

Comme chaque année, les résultats et enseignements de l'EP&L ont fait l'objet d'une revue lors des Comités de Direction de chaque Maison. Ces dernières ont pu partager avec Kering leurs plans d'actions et les principaux bénéfices attendus en termes de réduction de leur empreinte EP&L.



Les résultats de l'EP&L confortent le Groupe dans sa stratégie mettant fortement l'accent sur les politiques de sourcing responsable et la recherche d'amélioration de l'efficacité environnementale des procédés industriels, tout en visant une gestion optimale de ses sites et activités. Pour Kering, cela passe notamment par :

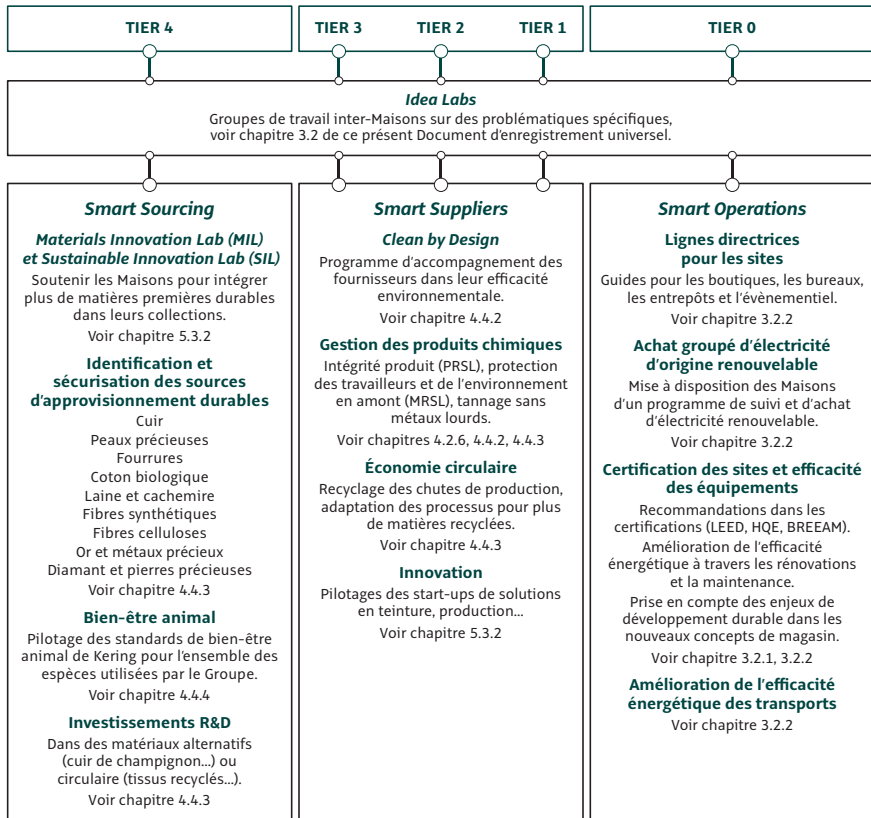
- la mise en œuvre des *Kering Standards* : ces Standards sont destinés à l'ensemble des Maisons du Groupe et à tous leurs fournisseurs afin de donner à tous les informations et lignes directrices essentielles pour réduire l'empreinte environnementale du Groupe et atteindre les objectifs de développement durable à horizon 2025. Publiés en 2018, les *Kering Standards* contribuent à améliorer le suivi et la mesure des progrès effectués par le Groupe en matière de traçabilité, de conformité sociale, de protection de l'environnement, de bien-être animal et d'utilisation

de produits chimiques. Ils ont été largement diffusés dans le Groupe et à l'externe via en particulier la publication des critères spécifiques au bien-être animal et au lancement d'une campagne d'e-learning à destination notamment des fournisseurs ;

- la mise en œuvre de projets ciblés : le Groupe a priorisé ses actions en réponse aux enseignements de l'EP&L, notamment autour :
 - du choix des matières, que ce soit au niveau de la matière elle-même ou de type de production (localisation, méthode de production...),
 - des procédés de production tels que les technologies de tannage sans chrome, ou les améliorations de la performance environnementale des fournisseurs,

- de la collaboration entre les Maisons et leurs différents départements. La grande richesse de savoir et de savoir-faire présents dans le Groupe est régulièrement partagée pour faire émerger des synergies et apporter une réponse Groupe à des sujets tels que l'amélioration de la traçabilité des matières, la mise en place de plateformes d'achat de matières alignées avec les *Kering Standards* ou encore le support à des initiatives à impacts positifs dans les chaînes d'approvisionnement, tout en préservant les exigences de confidentialité et d'image propres à chaque marque ;
- la recherche d'innovations de rupture sur les matières premières ou les procédés de fabrication pour réduire drastiquement l'EP&L en développant des technologies inédites (circularité, biotechnologies, blockchain, *big data*, etc.).

Un résumé de projets phares menés en réponse aux enseignements de l'EP&L est présenté ci-dessous :



4.4.1.4 Amélioration de l'outil et de la méthode

L'objectif premier de l'EP&L est de constituer un outil d'aide à la décision pour nourrir les réflexions, prioriser les projets de développement durable du Groupe et orienter les choix quotidiens des décideurs pour *in fine* réduire l'impact environnemental de Kering et de ses chaînes d'approvisionnement.

Le déploiement dès 2017 d'un outil interne de modélisation incluant une visualisation dynamique des résultats permet de répondre à cet objectif. Baptisé Demeter, cet outil rend possible la création des scénarios permettant d'estimer les impacts prévisionnels d'un projet ou encore d'un produit sur l'EP&L des Maisons. En 2020, Kering a poursuivi son travail visant à fiabiliser les données utilisées dans le cadre de l'EP&L notamment en automatisant la remontée d'un certain nombre d'entre elles et en y ajoutant des processus de contrôle et de vérification.

Afin de renforcer cette approche, une revue critique des processus de remontée des données et de consolidation a été menée en 2020 pour la première fois par l'un des Commissaires aux comptes du Groupe. Les travaux ont également porté sur les principales étapes de calculs et la méthodologie de monétisation des impacts.

Cette année, on notera tout particulièrement la publication d'un *white paper* présentant une approche méthodologique permettant d'ajouter les impacts d'usage et de fin de vie au périmètre de l'EP&L. Dans le cadre de cette étude, une première estimation a été réalisée et a permis de déterminer que les phases d'usage et de fin de vie représentent 8 % de l'impact total EP&L. Ce chiffre peut varier significativement en fonction des *business units*, si l'impact reste très limité pour la maroquinerie (3,5 %), les phases d'usages et de fin de vie peuvent générer des impacts significatifs pour le prêt à porter (jusqu'à 26 % de l'impact total). L'élargissement du périmètre EP&L prévu dès l'exercice 2020 ouvrira la voie à de nouvelles actions visant les modes d'entretiens choisis par les clients avec pour objectif la proposition d'alternatives plus durables.

4.4.1.5 Transparence, innovation et promotion de la comptabilité environnementale

Fidèle à ses engagements de transparence et de partage de ses pratiques, Kering a lancé en juin 2019 une plateforme EP&L digitale permettant de naviguer à travers les résultats EP&L du Groupe de façon interactive. L'ensemble des résultats sont désormais accessibles en ligne, de l'impact global du Groupe jusqu'aux détails les plus spécifiques, tels que les matériaux utilisés, les processus à chaque étape de la chaîne ou les pays d'approvisionnement. Cette plateforme permet également l'accès aux jeux de données sous-jacents. Ainsi, les différents indicateurs de performance environnementale (eKPI), qui traduisent l'impact des activités du Groupe, et les coefficients de valorisation

associés sont accessibles et téléchargeables par tous. Ce niveau élevé de transparence permet d'accompagner les acteurs du secteur du luxe et plus généralement de la mode à initier leur propre analyse EP&L. Simultanément, Gucci a lancé son propre portail EP&L digital, accessible depuis son site internet Gucci Equilibrium et qui offre désormais à sa communauté la possibilité de découvrir l'empreinte environnementale de la Maison ainsi que les actions mises en œuvre pour sa réduction.

On notera enfin le lancement, dès 2017, de l'application *My EP&L*, permettant à chacun de comprendre l'impact environnemental lié aux produits du luxe et visant à renforcer la pédagogie et la transparence autour de la comptabilisation du capital naturel.

Participation aux plateformes d'échanges et de dialogue

Enfin, au-delà du partage de sa méthodologie EP&L, de ses enseignements et de ses données au sein d'instances telles que *Capital's Coalition*, *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*, *Value Balancing Alliance (VBA)* *EU Business Biodiversity Platform*, il est à noter que Kering a multiplié les rencontres bilatérales avec les signataires du Fashion Pact pour partager son expérience de la comptabilité environnementale.

En particulier, en 2020, Kering a rejoint la *Value Balancing Alliance (VBA)* qui a pour ambition de définir un standard international relatif aux approches de mesure et de monétisation d'impacts environnementaux, sociaux et sociétaux. La VBA rassemble des groupes internationaux reconnus pour leur pratique *d'impact valuation*, comme BASF, SAP, Novartis, BMW Group, Deutsche Bank, etc. ; mais aussi des représentants du monde académique (Oxford, *Harvard Business School*), des organismes de standardisation (SASB, IFRS), des institutions (OCDE), et ce avec le support de cabinets de conseil (PwC, Deloitte, EY, KPMG).

4.4.2 Projets, collaborations et initiatives déployés pour réduire l'impact environnemental de nos fournisseurs

4.4.2.1 Mesure et régulation de l'empreinte carbone au-delà de nos opérations

Principaux impacts

Comme rappelé dans la section 3.2 « Stratégie Climat », Kering est convaincu que les entreprises ont un rôle déterminant à jouer face au constat unanime de l'urgence et de la criticité du changement climatique. Les impacts de l'empreinte carbone de l'activité humaine, et en particulier d'une entreprise, sont nombreux, comme cela a été analysé et décrit dans la méthodologie EP&L du Groupe : l'augmentation des concentrations atmosphériques des gaz à effet de serre

est susceptible d'engendrer des changements de cycles météorologiques, une augmentation du niveau des eaux et des températures moyennes, une probabilité accrue d'événements météorologiques extrêmes... ceci générant des impacts négatifs sur la santé humaine (malnutrition, maladies), des risques de discontinuité des activités économiques, de diminution des rendements agricoles, de désertification et autres perturbations graves des services écosystémiques.

Grâce à sa méthodologie EP&L, le Groupe est en mesure de suivre et de quantifier annuellement son impact sur le capital naturel, en particulier en ce qui concerne les émissions de gaz à effet de serre. Les résultats EP&L 2019 du Groupe montrent que 36 % des impacts environnementaux de Kering concernent les émissions de gaz à effet de serre, ceux-ci se présentant en grande majorité dans le Tier 4 (production des matières premières) de ses chaînes d'approvisionnement.

Outre le déploiement des *Kering Standards* à l'ensemble de ses activités, qui contribue à la réduction de l'empreinte carbone du Groupe au-delà de ses opérations par l'adoption de pratiques d'approvisionnement des matières premières à l'empreinte carbone moindre grâce à par exemple des exigences sur les modes d'élevage des animaux, la stratégie climat du Groupe est rappelée dans la section « Stratégie Climat ». Sont détaillées ci-après les actions du Groupe ciblant spécifiquement son empreinte dans ses chaînes d'approvisionnement, hors activités en propre.

Engagement et initiatives

Kering contribue à la mise en œuvre concrète de projets visant à alléger l'empreinte environnementale des fournisseurs, comme en témoigne le projet *Clean by Design*. Initié dès 2013 auprès du *National Resources Defence Council* (NRDC), le programme *Clean by Design* vise à réduire l'empreinte environnementale des fabricants de textile par l'organisation d'audits énergie-eau sur dix points clés de la performance du site de production.

Alors que le NRDC développait ce programme principalement avec des groupes ayant leurs chaînes d'approvisionnement en Chine, Kering a étudié et démontré la faisabilité de ce programme pour des fournisseurs en Italie dès 2014. En a suivi dès 2015 la mise en place *spin-off* du programme avec les fournisseurs des Maisons de Kering. Depuis, *Clean by Design* a été implémenté dans les locaux de 37 fournisseurs de rang 1 et 2 situés en Italie (usines de teinture, d'impression et de finition, usines de filature et de tissage, blanchisseries de denim) et a également été étendue à d'autres activités plus en amont des chaînes d'approvisionnement à travers trois usines de nettoyage de laine et trois usines de bobinage de soie.

Les usines impliquées dans le programme ont reçu de Kering une évaluation de leur efficacité énergétique, eau, produits chimiques, et ont par la suite convenu de

mettre en œuvre certaines actions pour améliorer leur efficacité. Les économies d'énergie obtenues sont 19 % en moyenne par site, se situant principalement dans une fourchette de 10 % à 20 % avec des pics de 40 %. Ce programme a un intérêt économique clair, puisque le retour sur investissement des actions d'efficacité pour les fournisseurs est de moins de 2,5 ans en Italie et moins d'un an en Chine.

En 2020, Kering a joint ses efforts à ceux d'autres marques, à savoir Stella McCartney et Burberry, et s'est mis d'accord sur le développement conjoint du programme, sous la supervision du *Apparel Impact Institute* (Aii), qui a pris la direction du programme après le NRDC en 2018 et le développe à plus grande échelle. Le programme aura Legambiente (la plus grande ONG de défense de l'environnement en Italie) comme partenaire local gérant le programme en Italie. Avec cette nouvelle organisation multimarque et multipartite, Kering souhaite développer le programme à une échelle beaucoup plus large impliquant beaucoup plus de fournisseurs et d'autres marques, afin d'orienter l'évolution de la chaîne d'approvisionnement du textile vers des objectifs de développement durable de plus en plus ambitieux.

Par ailleurs, la plateforme logistique du Groupe, LGI, organise, elle aussi, des réunions de sensibilisation et de discussion avec ses fournisseurs, et particulièrement avec ses prestataires logistiques : depuis 2017 l'accent a été particulièrement mis sur la cartographie de l'empreinte carbone, une majorité de transporteurs fournissant désormais au Groupe leur reporting CO₂ en conformité avec la norme EN 16258.

4.4.2.2 Gestion des produits chimiques

Principaux impacts

Comme cela a été analysé en 2013 dans la méthodologie EP&L du Groupe, les impacts de l'utilisation de produits chimiques sont nombreux, notamment sur la pollution de l'eau et la génération de déchets : le mode de traitement des déchets (mise en décharge, incinération...) peut par exemple engendrer le rejet de lixiviat de décharge dans les sols, tout comme la pollution de l'eau peut perturber les écosystèmes aquatiques par eutrophisation. Ceci générant des impacts négatifs sur la santé humaine (maladies causées par les produits toxiques ou une mauvaise qualité d'eau), des risques de diminution des rendements agricoles ou de la pêche et autres perturbations graves des services écosystémiques.

Grâce à sa méthodologie EP&L, le Groupe est en mesure de suivre et de quantifier annuellement son impact sur le capital naturel, en particulier en ce qui concerne les déchets et la pollution de l'eau. Les résultats EP&L 2019 du Groupe montrent que 19 % des impacts environnementaux de Kering concernent les déchets et la pollution de l'eau, ceux-ci se présentant en grande majorité dans le Tier 4 (production des matières premières) de ses chaînes d'approvisionnement.

Des centaines de produits chimiques différents sont utilisés dans la production des articles des Maisons de Kering. Une cartographie des risques menée en 2014 a permis de prioriser où porter l'effort pour éliminer toutes les substances dangereuses des chaînes d'approvisionnement. Cette cartographie est basée sur les risques intrinsèques aux procédés, la géographie de production, la maturité de la filière et les volumes de production. Les risques les plus importants ont été identifiés sur les cuirs (notamment tannage et finissage) et le textile (notamment teinture). Les secteurs de l'Horlogerie et la Joaillerie ont été évalués les moins à risque parmi les activités du Groupe. La démarche mise en place par le Groupe pour répondre à ces risques est détaillée ci-après.

Engagement et initiatives

Au-delà du respect des réglementations locales et internationales fondamentales, Kering s'est fixé comme objectif d'éliminer totalement les produits chimiques dangereux de la production de toutes ses Maisons. Cette élimination concerne aussi bien les procédés de production que les produits eux-mêmes. Pour ce faire, le Groupe a élaboré deux grands types de listes de substances faisant l'objet de restrictions : une pour les procédés de production, la *Manufacturing Restricted Substance List* (MRSL) et une pour les produits, la *Product Restricted Substance List* (PRSL).

La MRSL se concentre sur l'arrêt de l'utilisation dans les procédés de fabrication des substances chimiques dangereuses avec un objectif double : la non-exposition des travailleurs au sein des opérations du Groupe et dans les chaînes d'approvisionnement des Maisons du Groupe à des substances dangereuses et la réduction des rejets toxiques dans l'eau.

Contractuellement depuis le 1^{er} janvier 2020, aucune substance listée dans la MRSL V1.0 (datée de novembre 2016) de Kering ne peut intentionnellement être utilisée dans les processus de fabrication des chaînes d'approvisionnement des Maisons.

La mise en œuvre de la MRSL a suivi une approche par le risque et s'est déroulée en trois grandes étapes :

- 2014-2016 : démarrage via une phase pilote incluant notamment les quatre tanneries de Kering ;
- 2016-2019 : développement d'un ensemble de lignes directrices, d'outils et de méthodologies pour permettre le déploiement de la MRSL. Ce déploiement s'est porté sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement du cuir à partir de 2016 et du textile à partir de 2018 ;
- 2020 : audit de la bonne application de la MRSL suivant une méthodologie développée l'année précédente. Le double objectif de cette méthodologie d'audit est de vérifier la conformité des fournisseurs aux exigences de la MRSL et de favoriser l'amélioration continue. La méthodologie a été testée et appliquée à 40 fournisseurs de cuir et textile en 2019 et 46 fournisseurs supplémentaires en 2020.

Alors que 2020 marquait la transition vers une approche davantage axée sur le suivi de la mise en œuvre de la MRSL, une évaluation des progrès de la chaîne d'approvisionnement de Kering a été réalisée. Malgré les défis posés par l'urgence de la Covid-19, environ 900 fournisseurs clés de matériaux (notamment cuirs et tissus) et de produits finis pour la maroquinerie, les chaussures et le prêt-à-porter ont été impliqués, atteignant l'engagement d'environ 90 % de la chaîne d'approvisionnement de Kering.

En 2016, Kering a rejoint officiellement le *Zero Discharge of Hazardous Chemicals Programme* (ZDHC) comme membre signataire, après en avoir été membre observateur depuis 2015. Le ZDHC rassemble une trentaine de marques internationales majeures et plus de cent partenaires industriels, engagés dans l'élimination de l'utilisation des substances chimiques les plus dangereuses dans les chaînes d'approvisionnement des industries du textile, du cuir et de la chaussure et œuvrant pour inciter tout le secteur à une mise en œuvre généralisée des meilleures pratiques et d'une chimie durable. Kering participe activement aux travaux du ZDHC et en 2020 a continué à aider le ZDHC à étendre son activité en Italie, en favorisant le contact avec des acteurs clés et fournisseurs. La version 2.0 de la MRSL de Kering a été publiée en 2020, et dans l'objectif d'avoir un alignement des Standards dans l'industrie, cette MRSL 2.0 correspond à la MRSL V2.0 du ZDHC avec une interdiction supplémentaire sur certains PFCs (composés perfluorés ou polyfluorés).

En 2020, Kering a poursuivi sa participation au ZDHC *Brands to Zero Programme*, par le biais duquel les actions de Kering en faveur de l'élimination des substances chimiques dangereuses des processus de production ont fait l'objet d'une évaluation par une tierce partie. Le but premier de cette initiative est d'évaluer l'alignement des marques membres avec le programme ZDHC et de mener à une harmonisation des efforts de l'industrie via la définition d'une feuille de route personnalisée pour chaque membre signataire.

Pour accompagner les acteurs de ses chaînes d'approvisionnement vers la conformité à la MRSL, Kering a réalisé en 2019 trois sessions de formation pour les filières du cuir et du textile sur la méthodologie et les outils disponibles pour l'implémentation de la MRSL. De plus, une formation organisée conjointement avec le ZDHC et cinq autres Groupes internationaux a rassemblé 250 participants des chaînes d'approvisionnement du cuir et du textile en Italie. Là encore le partage d'expérience avec le ZDHC permet une synergie des efforts et un partage d'expertise technique.

Par ailleurs, on notera un certain nombre d'initiatives au niveau des Maisons : ainsi Kering Eyewear, pour assurer la gestion des risques chimiques, utilise au sein de son site de production – la Manufacture Cartier Lunettes (MCL) – un logiciel de suivi centralisé des substances chimiques sous la forme de *Material Safety Data Sheets* (MSDS) permettant une priorisation des matières en fonction de leur dangerosité.

Bottega Veneta pour sa part, a été la première Maison en 2018 à piloter le déploiement de la MRSL à un groupe de fabricants de maroquinerie et de chaussures. Dans cette optique, une demi-journée de formation réunissant sept fournisseurs clés a été organisée au sein de l'atelier de Montebello. Les fournisseurs ont ensuite réalisé leur première auto-évaluation en décembre 2018. En 2019, Bottega Veneta a continué à inclure une part croissante d'ateliers de maroquinerie et de production de chaussures dans sa démarche MRSL. Ainsi 12 nouveaux fournisseurs ont reçu une formation à la MRSL et ses outils au siège de la marque à Montebello ou par visioconférence. À date, plus de 95 % du cuir utilisé en maroquinerie et chaussures provient de tanneries incluses dans le projet volontaire de gestion des substances chimiques de la marque.

Gucci, de son côté, en temps que Président du Comité développement durable de la *Camera Nazionale della Moda* (CNMI), s'est particulièrement impliquée dans le débat sur l'impact négatif des substances chimiques dangereuses dans l'industrie du luxe, et a contribué à l'établissement et la diffusion des *Industry Guidelines* sur les exigences éco-toxicologiques pour les vêtements, la maroquinerie, les chaussures et les accessoires. La Maison a achevé la mise en place de MRSL auprès des principaux fournisseurs de matières premières, de chaussures, de maroquinerie et de prêt-à-porter.

4.4.2.3 Utilisation des sols et protection de la biodiversité

Convaincu, d'une part, que les entreprises ont un rôle déterminant à jouer face au constat de perte de biodiversité par les scientifiques et d'autre part du lien entre la préservation des écosystèmes et la pérennité de son activité économique, Kering a fait de la protection de la biodiversité un élément essentiel de sa stratégie d'entreprise. En effet, en tant qu'acteur du secteur du luxe, la nature de ses pièces et l'exigence de qualité qui y est associée rendent Kering largement dépendant des matières premières d'origine naturelle (laine, cachemire, cuir, coton, soie, etc.) et de leurs écosystèmes. Le changement climatique commence déjà à perturber ces écosystèmes, il est donc essentiel de renforcer leur résilience. En effet, ces habitats naturels riches en biodiversité fournissent des services essentiels à nos sociétés comme la régulation du climat, la régénération des sols, le filtrage de l'eau et la disponibilité de matières premières pour nos activités, mais aussi l'alimentation, la médecine ou la construction.

C'est tout l'esprit de la stratégie biodiversité du Groupe qui a été rendue publique en juillet 2020. Ainsi, Kering s'engage à avoir un impact net positif sur la biodiversité d'ici à 2025. Pour y parvenir, Kering a) protégera un million d'hectares d'habitats essentiels et irremplaçables en dehors de sa chaîne d'approvisionnement ; b) facilitera la transition vers des pratiques agricoles régénératrices sur un million d'hectares supplémentaires dans les paysages où sont extraites les matières premières rentrant dans la chaîne d'approvisionnement de Kering, telles que le cuir,

le coton, la laine ou le cachemire, par le biais du lancement d'un fonds, le *Kering Regenerative Fund for Nature* (Fonds régénératif pour la nature).

La stratégie en matière de biodiversité est directement alignée sur les orientations du réseau « *Science Based Targets Network* », qui rassemble les plus grands scientifiques et les ONG environnementales du monde entier pour créer une trajectoire pour la nature, de manière similaire à ce qui a été fait pour le climat à travers l'objectif de réchauffement planétaire de 1,5 °C. Sous la direction de ce réseau, Kering fait progresser son travail sur la biodiversité en :

- continuant à affiner la mesure de l'impact du Groupe sur la biodiversité (par le biais de la méthodologie EP&L) ;
- en donnant la priorité aux zones géographiques clés ;
- en se fixant des objectifs pour la biodiversité ;
- en prenant des mesures guidées par la hiérarchie de compensation-mitigation basée sur la séquence : 1) éviter, 2) réduire, 3) restaurer/régénérer 4) transformer ;
- en mesurant les progrès vis-à-vis des objectifs fixés.

Mesure des services écosystémiques et de la biodiversité

Grâce à sa méthodologie EP&L, le Groupe est en mesure de suivre et de quantifier annuellement son impact sur le capital naturel, en particulier sur la biodiversité et l'utilisation des sols. Les résultats EP&L 2019 du Groupe montrent que 32 % des impacts environnementaux de Kering concernent la biodiversité et l'utilisation des sols, ceux-ci se présentant en quasi-totalité dans le Tier 4 (production des matières premières) de ses chaînes d'approvisionnement.

Kering s'engage à améliorer la prise en compte de la biodiversité et des services écosystémiques dans son Compte de résultat environnemental (EP&L) et à améliorer les données et connaissances sous-jacentes à ces évaluations. Les travaux en 2020 ont particulièrement porté sur :

- le pilotage, en collaboration avec *l'Institute for Sustainability Leadership* de l'université de Cambridge (CISL) et le *Natural Capital Impact Group* (NCIG), d'un indicateur de biodiversité. Cet indicateur, intitulé le *Biodiversity Impact Metrics* ou BIM, permet de mesurer les impacts des activités d'une entreprise sur la biodiversité, notamment via ses filières d'approvisionnement. Il permet notamment de comparer l'impact sur la biodiversité entre différentes matières premières ou entre différentes régions d'approvisionnement et peut ainsi guider les actions en termes de réduction d'impact. Après une première méthodologie publiée en 2017 par l'Université, une deuxième version incluant les retours d'experts en conservation et d'autres parties prenantes sur la première version a été présentée en 2018 à l'occasion d'un événement sous l'égide du Prince Charles à Londres ainsi qu'à la *Business and Biodiversity Platform* à Bruxelles. En 2019, le BIM a été testé sur plusieurs chaînes d'approvisionnement en

matières premières des marques du Groupe notamment pour les fibres textiles telles que le coton, le cachemire ou la laine. En 2020, le CISL a publié la version finale de l'indicateur BIM, qui comprend également des modélisations sur des matériaux supplémentaires tels que le cuir et la viscose. L'équipe du CISL travaille désormais aux côtés des spécialistes de l'EP&L afin d'affiner la mesure de la biodiversité du Groupe ;

- la poursuite du partenariat avec le *Natural Capital Project* de l'université de Stanford et de la NASA visant à explorer les possibilités d'utilisation des données de capteurs à distance pour suivre les changements et les progrès des services écosystémiques générés par la mise en place de pratiques pastorales durables par les éleveurs de cachemire nomades de la région de Gobi en Mongolie. Ce partenariat s'inscrit dans un programme de cinq ans ayant pour but de démontrer que les données de capteurs à distance peuvent être exploitées en temps réel pour accompagner le développement de modes d'agriculture à faible impact environnemental et respectueux de la biodiversité. Pour Kering, ces travaux revêtent une importance particulière car ils permettent au Groupe de contribuer directement aux avancées scientifiques en matière de solutions climatiques naturelles pour l'agriculture.

Focus sur les zones géographiques clés

Grâce aux résultats de l'EP&L, Kering a une compréhension avancée des zones géographiques prioritaires où concentrer son action. Le Groupe a utilisé ces informations pour lancer et mener des programmes depuis de nombreuses années. En 2020, Kering a approfondi sa compréhension des zones géographiques prioritaires grâce à un partenariat avec *Conservation International*, qui a superposé les données clés de la chaîne d'approvisionnement de Kering à une analyse réalisée via un système d'information géographique permettant d'identifier les « points chauds de biodiversité » de la Terre – en identifiant spécifiquement les endroits qui sont critiques pour la biodiversité, ainsi que pour la séquestration de carbone. Kering poursuivra ces travaux en investissant dans des programmes dans ces zones par l'intermédiaire du nouveau fonds *Kering Regenerative Fund for Nature*.

Kering soutient depuis plusieurs années des programmes de conservation, restauration ou régénération de la nature dans certains de ces « points chauds de biodiversité ». On peut citer par exemple le programme de reforestation totale de sites d'extraction minière en forêt amazonienne mis en œuvre en partenariat avec *Solicaz* et *ReforestFinance*, le programme de régénération des sols et protection des espèces dans le désert de Gobi en partenariat avec *Wildlife Conservation International* ou encore le soutien à l'effort du *Karoo Lamb Consortium* pour préserver le riche patrimoine de biodiversité qui existe dans la région du Karoo en Afrique du Sud.

Mise en place d'objectifs pour la biodiversité

La nouvelle stratégie pour la biodiversité fixe des objectifs clairs et mesurables en matière de biodiversité, car ils sont liés aux activités principales de l'entreprise. Dans la lignée de cette stratégie, Kering a ainsi rejoint en novembre 2020 le nouveau programme d'engagement des entreprises du réseau du réseau « *Science Based Targets Network* » (SBTN). Dans un esprit de collaboration et de partage des responsabilités entre toutes les parties prenantes à l'échelle mondiale, Kering prend ainsi l'opportunité de participer activement au développement d'une stratégie partagée et à la mise en place d'actions d'ici 2022. Le programme permettra de fournir au SBTN des informations scientifiques essentielles et de proposer plusieurs approches. Aux côtés d'autres groupes et coalitions, il constituera également un forum ouvert afin d'échanger sur les meilleures pratiques et les retours d'expérience de chacun. Cela permettra en outre à Kering de continuer à affiner ses objectifs en fonction des meilleures données scientifiques disponibles.

Mise en place d'action guidées par la hiérarchie de compensation-mitigation

En 2020, sous l'égide du réseau « *Science Based Targets Network* », Kering a restructuré ses travaux existants et futurs en matière de protection de la biodiversité pour s'aligner sur le cadre du SBTN. Il s'agit en priorité d'éviter les impacts lorsque cela est possible, puis de réduire les effets des impacts négatifs, de restaurer/régénérer les écosystèmes lorsque cela est possible et enfin de mettre en place des actions de transformation qui ont un impact positif net sur la biodiversité, comme détaillé ci-dessous :

1. Éviter

En priorité, les Maisons évitent de s'approvisionner en matériaux ayant des impacts négatifs connus sur l'environnement, en particulier dans les zones d'importance écologique critique. Comme précisé dans les *Kering Standards*, il s'agit, par exemple, de veiller à ce que tous nos approvisionnements soient issus de matériaux exempts d'impact sur la déforestation, ainsi que de s'assurer que les matériaux respectent étroitement les orientations publiées dans le cadre de la CITES.

2. Réduire

Comme deuxième priorité, lorsque les impacts sont inévitables, Kering et ses maisons s'efforcent de réduire les impacts négatifs sur l'environnement en s'approvisionnant en matériaux issus de sources privilégiées telles que définies dans les *Kering Standards*. En effet, ces standards listent les certifications tierces recommandées dans nos chaînes d'approvisionnement qui garantissent des pratiques agricoles à faible impact, telles que l'agriculture biologique par exemple. En 2019, 74 % des matières premières étaient alignés avec les *Kering Standards* et l'objectif est d'atteindre 100 % en 2025. En 2020, les

marques ont fait des progrès significatifs à ce sujet Kering, en augmentant le pourcentage de matériaux certifiés selon ces différentes certifications.

Par ailleurs, le Groupe poursuit sa collaboration avec le *Wildlife Friendly Enterprise Network* (WFEN) afin de développer les meilleures pratiques et promouvoir la conservation de la biodiversité dans les pratiques agricoles pour la production de matières premières. En continuité du travail débuté en 2017, le WFEN a émis des recommandations pratiques auprès de Kering pour assurer une bonne cohabitation entre les espèces locales en danger et les élevages ovins en Afrique du Sud, en Australie et en Nouvelle Zélande. Dernièrement, le WFEN a étendu ces recommandations pour les projets de Kering en Mongolie (cachemire) et auprès des producteurs de mohair en Afrique du Sud.

3. Restaurer & Régénérer

Comme le souligne la stratégie, Kering ne travaille plus seulement pour éviter les impacts négatifs, mais vise à changer le paradigme en restaurant et en régénérant les écosystèmes.

Ainsi, en 2020, dans le cadre de sa stratégie pour la biodiversité, le Groupe a lancé le Kering Regenerative Funds for Nature, qui transformera 1 million d'hectares de fermes et de pâturages dans les paysages de sa chaîne d'approvisionnement en espaces d'agriculture régénératrice d'ici à 2025. Ce fonds est mis en œuvre en partenariat avec *Conservation International*, et se concentre sur le cuir, le coton, la laine et le cachemire.

Par ailleurs, pour accroître le développement de ses programmes d'approvisionnement à partir de modes d'agriculture ayant un impact positif sur l'environnement, Kering a rejoint en 2018 l'initiative *Frontier Founder* du *Savory Institute*. Le but de ce programme est d'encourager les pratiques pastorales régénératives dans le monde, et viendra par ailleurs soutenir la démarche d'approvisionnement durable de Kering en favorisant l'identification des fermes productrices de matières premières clés comme la laine, la peau lainée ou le cuir. De plus, grâce au programme *Ecological Outcomes Verification* (EOV) de l'institut Savory, Kering sera en mesure d'accéder aux données et contrôles de vérification permettant de démontrer l'impact positif de ses choix d'approvisionnement sur les sols, la gestion de l'eau, le bien-être animal et la biodiversité. En 2020, la collaboration avec le *Savory Institute* s'est portée sur l'établissement et le soutien de chaînes d'approvisionnement en laine et en cuir à travers le monde (Nouvelle-Zélande, Royaume-Uni, Turquie, etc.).

4. Transformer

Afin de soutenir l'objectif d'avoir un impact positif net, Kering a continué à soutenir les actions de transformation qui travaillent à révolutionner l'industrie de la mode et de l'habillement, par des actions en dehors des chaînes d'approvisionnement directes du Groupe.

1) Lier empreinte carbone et biodiversité

- Dans le cadre de sa stratégie biodiversité, Kering s'engage à atteindre un « impact net positif » sur la biodiversité à horizon 2025. Pour ce faire, Kering va protéger 1 million d'hectares d'habitats « irremplaçables » critiques supplémentaires, au-delà de sa chaîne d'approvisionnement, par le biais de programmes qui seront bénéfiques à plusieurs titres : protection de la biodiversité, séquestration de carbone et amélioration des moyens de subsistance des populations locales.
- Kering continue de compenser ses émissions de gaz à effet de serre résiduelles des Scopes 1 et 2. En 2019, Kering a souhaité aller plus loin dans son engagement de long terme en faveur du développement durable en compensant l'ensemble de ses émissions annuelles résiduelles sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, pour compléter les efforts déjà engagés pour les éviter et les réduire. En 2020 et face à la situation sanitaire, le Groupe a été contraint de revoir sa compensation exceptionnellement. Le Groupe a compensé 100 % du Scope 1 et du Scope 2 et une large partie du Scope 3.
- Les crédits carbone ont été acquis grâce au soutien de plusieurs programmes REDD+ (Réduction des émissions résultant de la déforestation et de la dégradation forestière) certifiés et vérifiés par le *Verified Carbon Standard* (VCS). Tous les projets soutenus par Kering sont certifiés par le *Climate, Community and Biodiversity Alliance* (CCBA) qui reconnaît la contribution positive des projets REDD+ à la conservation de la biodiversité et des écosystèmes mais également aux conditions de vie des populations locales. Kering s'engage sur plusieurs années pour que les porteurs de projets puissent avoir suffisamment de visibilité pour développer leur modèle économique. Ainsi, par exemple, le Kasigau Corridor au Kenya est soutenu depuis 2012. En 2019, Kering a démarré son soutien au projet Cordillera Azul National Park au Pérou, qui lutte largement contre la déforestation en Amérique du Sud et a poursuivi son engagement en 2020. Kering travaille également à l'évolution de ses crédits carbone vers des projets plus innovants et intégrés à sa chaîne d'approvisionnement. En 2020, Kering a commencé à investir dans des projets Label Bas Carbone, en partenariat avec l'IDELE (Institut de l'élevage), qui soutiennent les éleveurs bovins français à développer des pratiques plus sobres en carbone.

Gucci a compensé ses émissions de gaz à effet de serre résiduelles sur l'ensemble de la chaîne de valeur (Scopes 1, 2 et 3) pour la seconde année consécutive, par le biais de quatre projets REDD+, soutenant la conservation des forêts dans le monde et les mangroves ainsi que des projets d'agriculture régénératrice.

2) Sensibilisation à la biodiversité

- Afin d'aider d'autres entreprises de mode à approfondir leur travail sur la biodiversité, Kering a publié en Février 2020, en partenariat avec l'université de Cambridge et l'ONG Biodiversity, un guide pour sensibiliser les entreprises du secteur de la mode à cette problématique : « *Developing a Corporate Biodiversity Strategy: A Primer for the Fashion Industry* ». L'objectif : les aider à mettre au point une stratégie de protection de la biodiversité et à transformer leur rapport à la nature. Ce manuel propose aux entreprises huit étapes pratiques pour évaluer leur impact sur la nature, orienter leurs décisions liées à leurs interactions avec l'environnement naturel et, enfin, mettre en place des réponses stratégiques aux défis du climat et de la biodiversité. Le document donne notamment des conseils aux entreprises afin qu'elles identifient un ensemble d'actions à mener pour protéger et restaurer la biodiversité.
- En 2020, Kering a poursuivi ses efforts pour accroître la visibilité de la biodiversité dans le secteur de la mode et au-delà. À cette fin, le Groupe a contribué à diverses conférences, notamment : les événements de l'Assemblée générale des Nations unies, le *Copenhagen Fashion Summit*, l'exposition *China International Import Expo*, l'exposition 1.618 Paris x Future Fabrics, la conférence annuelle de *Textile Exchange*, la conférence *Wool Connect*, le forum *Shan Future* et bien d'autres encore. Les représentants de Kering ont également parlé de la biodiversité lors d'événements organisés par le *Savory Institute*, le *Cambridge Institute for Sustainability Leadership*, *Fashion for Good*, *Common Objective*, la *London School of Fashion* et l'Institut français de la mode. Ces conférences sont pour Kering l'opportunité de partager son expertise sur la manière dont le secteur privé peut s'approprier et agir sur les problématiques de biodiversité en adoptant des pratiques responsables et durables de gestion des chaînes d'approvisionnement, mais aussi de communiquer sur les apports indéniables du référentiel de mesure que constitue l'EP&L de Kering dans le ciblage des priorités d'action sur les différentes parties des chaînes d'approvisionnement, notamment et notablement tout ce qui concerne les matières premières.
- Kering continue à s'investir dans le mouvement *Act4Nature* créé par Entreprises pour l'environnement (EpE), que le Groupe a rejoint en 2018 à son lancement. 65 entreprises sont mobilisées autour de l'engagement *Act4Nature*, pour protéger, valoriser et restaurer la biodiversité. Cette initiative a été l'occasion pour ces entreprises de signer des engagements communs et de présenter chacune des engagements individuels afin d'intégrer la protection de la biodiversité au cœur de leur activité. En 2020, cette coalition s'est rebaptisée « *act4nature international* » destiné aux groupes internationaux basés en France mais qui reste la poursuite du *act4nature* de 2018. À ce titre, Kering a ainsi mis à jour ces engagements en Juin 2020.
- Kering fait également partie des entreprises membres de la coalition *One Planet for Biodiversity Business* (OP2B), lancée en septembre 2019, au cours du sommet Action Climat des Nations unies à New York. Cette coalition regroupe 19 entreprises issues principalement du secteur agro-alimentaire, et plus minoritairement du secteur cosmétique mais aussi de la mode, dont Kering est l'unique représentant. Cette coalition vise à protéger et restaurer la biodiversité au sein des chaînes d'approvisionnement des entreprises membres et de leurs portefeuilles de produits via trois axes principaux : restaurer la vie dans les sols agricoles via des pratiques d'agriculture régénératrice, réintroduire la biodiversité cultivée dans les chaînes d'approvisionnement, et protéger les écosystèmes à haute biodiversité notamment en luttant notamment contre la déforestation. Kering continue de jouer un rôle majeur au sein du Groupe en 2020, notamment sur les sujets liés à l'agriculture régénératrice.
- Par ailleurs, en octobre 2019, Kering et l'IPBES, la plateforme intergouvernementale sur la biodiversité et les services écosystémiques, ont annoncé le lancement d'un partenariat, le premier que l'IPBES ait jamais établi avec un acteur du secteur privé. Cet organisme mondial créé en 2012 sous l'égide de l'ONU, composé d'experts, est chargé d'évaluer l'état de la biodiversité dans le monde et de sensibiliser l'opinion sur cet enjeu. Le soutien apporté par Kering contribue aux différents travaux de l'IPBES visant à étayer les données scientifiques et ainsi favoriser des décisions plus éclairées concernant la nature. Il s'agit entre autres de mettre en place des activités de soutien politique, de renforcer les capacités, de développer de nouvelles connaissances, de mener des actions de sensibilisation et de fournir des évaluations réalisées par des experts scientifiques. Kering a poursuivi ce partenariat en 2020.
- Enfin, Kering, membre fédérateur du *Fashion Pact*, s'engage, avec ses Maisons, à infléchir la courbe de la perte de la biodiversité d'ici dix ans, via la mise en œuvre d'objectifs fondés sur des critères scientifiques afin de restaurer les écosystèmes naturels et protéger les espèces. Kering est par ailleurs un membre actif du groupe de travail dédié à la biodiversité au sein du *Fashion Pact*.

En complément, les Maisons ont à cœur de s'impliquer dans des initiatives de conservation au titre de leur marque, à l'instar de *Qeelin*, qui s'est engagé en 2019 à financer pendant trois ans le programme de la *WWF* pour la conservation des pandas, le *Panda Conservation Project*. Les fonds servent à soutenir les études terrain, la replantation de bambou, le suivi de l'activité humaine et la gestion de l'habitat des pandas, la mesure de l'efficacité des actions de reforestation, la formation des équipes, la promotion et le développement de produits agroforestiers respectueux des pandas et la constitution de plateformes d'apprentissage pour faciliter le transfert de connaissances et l'essaimage des solutions. En 2019, La Maison *DoDo* a pour sa part lancé la campagne « *A Tree for a Tree* » afin de créer une nouvelle forêt en

apportant son support à des projets d'agro-forêt, en collaboration avec *TreeDom*. Cette forêt, amenée à grandir au cours du temps, contribue à la protection de la biodiversité et la séquestration du carbone et est gérée par des coopératives réparties dans le monde.

Par ailleurs, les Maisons d'Horlogerie et de Joaillerie du Groupe, en s'approvisionnant en or par le biais de la plateforme d'achat Kering (*Kering Ethical Gold Platform*), agissent également en faveur de la conservation en soutenant une production d'or sans pollution des milieux naturels par le mercure et le cyanure. En 2020, Kering a poursuivi son programme de reforestation en Guyane française.

En 2020 Gucci a rejoint le fond *The Lion's Share* pour soutenir des projets de bien-être animal et de conservation via des contributions aux dépenses de publicités figurant des animaux. Plus localement, la Maison a collaboré avec *ForestaMI* en faveur de la sauvegarde des forêts à Milan, en Lombardie. *ForestaMI* s'engage à planter 3 millions d'arbres d'ici 2030. Dans le cadre de ce projet, Gucci a planté 4 500 arbres en 2020. En partenariat avec *The RealReal*, Gucci a lancé une initiative permettant de promouvoir l'économie circulaire dans le luxe. Pour chaque article acheté, un arbre a été planté grâce à l'association *One Tree Planted*.

En réponse à la crise des feux de brousse en Australie en 2020, Balenciaga a lancé une collection (t-shirt et hoodies) présentant une image du koala australien. La totalité des recettes des ventes ont été reversées à l'hôpital *Currumbin Wildlife*. Cette campagne a permis de financer une modernisation des unités de soins intensifs de l'hôpital, un programme de plantation de 5 000 eucalyptus pour fournir de la nourriture aux koalas hospitalisés ainsi que la construction de nouveaux enclos pour koalas.

4.4.2.4 Gestion de l'eau

Principaux impacts

La sécurité de l'eau est un enjeu majeur mondial en lien avec les constats scientifiques unanimes de l'urgence et de la criticité du changement climatique et de la perte en biodiversité. L'analyse réalisée dans le cadre de la méthodologie EP&L du Groupe montre que les impacts de l'utilisation et de la pollution de l'eau sont nombreux et de nature à générer des risques forts sur la disponibilité et la qualité des eaux dans les différentes régions du monde, la pollution de l'eau pouvant par exemple perturber les écosystèmes aquatiques par eutrophisation et une mauvaise gestion de l'utilisation de l'eau pouvant créer des situations de compétition vitales pour les communautés locales (concurrence entre la production de matières premières et de nourriture par exemple). Ceci générant des impacts négatifs sur la santé humaine, des risques de diminution des rendements agricoles et autres perturbations graves des services écosystémiques.

Grâce à sa méthodologie EP&L, le Groupe est en mesure de suivre et de quantifier annuellement son impact sur le capital naturel, notamment en ce qui concerne l'utilisation et la pollution de l'eau. Les résultats EP&L 2019 du Groupe montrent que 19 % des impacts environnementaux de Kering concernent l'utilisation et la pollution de l'eau, ceux-ci se présentant en grande majorité dans le Tier 4 (production des matières premières) de ses chaînes d'approvisionnement.

À ce titre, et compte tenu du fait que l'impact environnemental direct de la consommation d'eau du Groupe est peu significatif, la stratégie de Kering en matière de gestion de l'eau est majoritairement tournée vers l'ensemble de ses chaînes d'approvisionnement hors ses opérations en propre, et la priorisation des actions est effectuée grâce à la démarche EP&L qui met en lumière les filières les plus génératrices d'impact.

Cette stratégie est rendue publique et détaillée dans la réponse du Groupe au *CDP Water 2020*, accessible sur www.cdp.net. Y sont présentés la gouvernance du Groupe en matière de gestion de l'eau, la gestion des risques, les objectifs et la performance du Groupe.

Engagement et initiatives

Comme le montrent les résultats de l'EP&L 2019 du Groupe, les principaux impacts concernant l'utilisation et la pollution de l'eau sont générés particulièrement dans le Tier 4 des filières cuir, métaux, fibres végétales et peaux précieuses.

Kering n'ayant pas de maîtrise directe sur le Tier 4, les principaux leviers mis en place par le Groupe pour agir sur ces impacts sont la diffusion d'exigences dans ses chaînes d'approvisionnement par le biais des *Kering Standards*, de la MSRL et de la PRSL, et le développement de programmes transversaux spécifiques avec les producteurs et les acteurs du secteur, à l'instar du *Clean By Design*, et des différentes filières.

Ces programmes sont détaillés par filière dans les sections 4.4.3 « Cuir », « Métaux, pierres et autres matières précieuses », « Fibres textiles végétales » et « Peaux précieuses et fourrures ». On notera tout particulièrement pour le cuir le programme de tannage sans métaux, le projet *scrap-less* initié par Gucci, pour les métaux, la mise en place d'une plateforme de sourcing d'or responsable, le *Kering Ethical Gold Platform*, qui favorise des modes d'extraction avec une gestion raisonnée des produits chimiques, et pour les fibres végétales, les exigences de certification pour le coton biologique comme GOTS et OCS dans les *Kering Standards*.

Enfin, Kering s'engage, avec ses Maisons, à éliminer les plastiques à usage unique de ses emballages *BtoB* et *BtoC* d'ici 2030, afin de protéger les océans par la réduction de l'impact négatif du secteur de la mode sur les océans au travers d'initiatives concrètes.

4.4.3 Utilisation durable des matières premières

L'EP&L du Groupe montre clairement que la majorité des impacts environnementaux (76 %) se situe en amont de ses chaînes d'approvisionnement, au niveau de la production des matières premières et de leur première transformation (Tiers 3 et 4). Pour Kering, les impacts clés sont donc générés par les matières utilisées en grande quantité et dont la production présente des impacts significatifs sur l'environnement, comme le cuir, mais également par les matières utilisées en faible quantité mais dont l'extraction ou la production impliquent de forts impacts. C'est le cas des fibres d'origine animale comme la laine, le cachemire ou encore des métaux et pierres précieuses (or et diamants).

Kering s'est ainsi engagé à réduire son empreinte environnementale en amont de ses opérations, dès la production de matières premières. Dans cet objectif, le programme *Smart Sourcing*, lancé en 2013, apporte ses recommandations et son soutien aux Maisons afin d'intégrer des matières premières produites de façon durable et responsable. Ce projet s'appuie sur les *Kering Standards* et repose sur une collaboration étroite entre le Groupe et ses Maisons, associant le *Materials Innovation Lab*, les équipes *supply chain*, R&D et développement durable, dans le but d'adapter de nouvelles solutions d'approvisionnement responsable aux besoins spécifiques de chaque marque.

4.4.3.1 Économie circulaire

Démarche de Kering

Le passage à une économie circulaire, qui vise à sortir du modèle linéaire « prélever – fabriquer – jeter », implique bien plus que le simple usage de matières recyclées, ou la conception de produits recyclables, et nécessite un réel changement de pratiques à chaque étape du cycle de production. À ce titre, Kering a participé à la construction de la vision pour une mode circulaire de la Fondation Ellen MacArthur, publiée en octobre 2020 et fédérant le secteur autour d'un référentiel et de définitions communs. Cette vision repose sur trois piliers : « *used more* », « *made to be made again* », et « *made from safe and recycled or renewable inputs* », sur lesquels Kering et ses Maisons déploient leur démarche d'économie circulaire.

1. « *Used More* »

Le premier pilier de la mode circulaire s'attache d'une part à créer des produits qui durent, conservent leur valeur dans le temps et d'autre part à produire au plus juste pour éviter tout invendu.

Les produits de luxe du groupe Kering sont le résultat d'un savoir-faire stratégique et d'une technique artisanale d'excellence en matière de transformation, de coupe et d'assemblage. Ils sont conçus et créés à partir de matériaux uniques et sont soumis à des contrôles de qualité rigoureux afin de garantir leur

longévité et leur durabilité. Certaines Maisons du Groupe proposent à leurs clients des services de réparation, pour maintenir la qualité de leurs produits et leur assurer une grande longévité. Par exemple, Brioni offre un service de reconditionnement à ses clients et les informe via son site commercial. Pour certaines marques, Kering a mis en place des centres de réparation multimarques, permettant d'offrir des services de réparations dans différentes régions du monde et évitant ainsi un renvoi des produits vers les centres de production, souvent situés en Italie. En complément, les marques de prêt-à-porter et maroquinerie offrent une garantie légale ainsi qu'un service de réparation en cas de défauts (un remboursement ou un avoir peuvent être proposés dans certains pays).

Par ailleurs, allonger la durée d'utilisation des produits passe également par la recherche de nouveaux business modèles qui permettent de préserver la valeur du produit et de le maintenir dans l'économie. À ce titre, la vente de produits de seconde main se développe et constitue un axe de réflexion stratégique pour le Groupe. On notera ainsi le partenariat noué en 2020 par Gucci avec la plateforme de vente spécialiste de la mode circulaire *The RealReal* pour assurer la commercialisation de ses pièces d'occasion. Un espace dédié présentait une sélection de vêtements et d'accessoires mis à disposition par la communauté de revendeurs et par la maison Gucci dont chaque pièce achetée/vendue a financé la plantation d'un arbre dans le cadre du projet de reforestation *One Tree Planted*.

Afin de limiter à la source la quantité de produits invendus en fin de saison, le Groupe investit dans des technologies d'intelligence artificielle afin d'améliorer les prévisions de ventes et ainsi optimiser la production et la distribution. Les modèles d'apprentissage automatique mis en place permettent de mieux anticiper la saisonnalité de la demande et les tendances actuelles, réduisant ainsi les éventuelles erreurs de prédiction. Une attention particulière est portée sur les articles susceptibles de générer des surstocks, en cohérence avec la démarche d'économie circulaire du Groupe.

Les produits qui n'auraient pas été vendus en boutique, notamment pour des retours qualité, sont ensuite proposés à la vente à travers des canaux dédiés aux collections passées comme les *Outlets*, les ventes pour les employés et leurs proches (*Friends & Family Sales*), voire des dons. Si toutefois un gisement de produits reste invendu, alors des projets pilotes sont mis en œuvre pour développer l'*upcycling* ou le recyclage de ces derniers, ainsi que des produits endommagés. La destruction de produits ou d'invendus étant prohibée partout dans le Groupe, Kering travaille activement au développement de solutions opérationnelles de recyclage et d'*upcycling*. Balenciaga et Saint Laurent – pour les chaussures – ou encore Alexander McQueen ont ainsi développé des projets pilotes avec Revalorem, qui propose une solution de réemploi, de valorisation et de recyclage

des articles invendus pour l'industrie du luxe. Saint Laurent recycle également une partie de ses sacs à main endommagés via un projet avec Vestisolida, coopérative sociale spécialisée dans le recyclage. Pour encourager ces démarches, la Maison a également lancé en partenariat avec l'*Accademia Costume & Moda* en Italie un module de formation sur l'eco-design et l'*upcycling*, permettant d'offrir une seconde vie à ces produits endommagés.

Ces pratiques ont permis au Groupe Kering d'anticiper la Loi française anti-gaspillage pour une économie circulaire, publiée en 2020, qui vise dans son Article 35 l'interdiction de la destruction des invendus non alimentaires à horizon 2022.

2. « Made to be made again »

Le deuxième pilier de la mode circulaire s'attache à réutiliser, *upcycler* ou recycler efficacement les matériaux, produits et emballages tout en travaillant au renforcement des filières associées, en bonne collaboration avec les acteurs publics et privés.

Afin de soutenir et d'accélérer le développement des infrastructures industrielles de recyclage, Kering a rejoint l'initiative « *Full Circle Textiles Project* » de *Fashion for Good* : « *Scaling Innovations in Cellulosic Recycling* » qui vise à tester et, à terme, à mettre à l'échelle des technologies prometteuses de recyclage chimique.

De plus, Kering et ses Maisons ont mis en place de nombreuses initiatives et conclu plusieurs partenariats pour collecter les déchets et les chutes des processus de production et des défilés de mode, en vue de leur recyclage ou de leur réutilisation, ou faire don de matériels et matières premières comme les tissus :

- Depuis 2015, le pôle prêt-à-porter de Kering basé à Novara, en Italie, a passé un accord de donation avec les écoles et les académies de la mode. En 2020, 35 000 mètres de tissus ont été distribués à plusieurs écoles européennes et dans des filières de recyclage. Les Maisons Alexander McQueen, Balenciaga, Bottega Veneta ou encore Saint Laurent ont également organisé durant l'année plusieurs dons à des associations ou des écoles de mode et des ventes privées aux employés afin de donner une seconde vie à des stocks de tissus d'anciennes collections, ou encore aux outils de merchandising visuels et aux bancs utilisés pendant les défilés de mode. Brioni effectue régulièrement des dons de tissus inutilisés à des écoles de mode internationales (comme le *London College of Fashion* ou le *Central Saint Martins*), ainsi qu'aux étudiants de la *Scuola di Alta Sartoria*, afin de recycler les chutes issues des précédentes collections.
- Depuis trois ans, Kering a mis en place un partenariat au niveau Groupe avec La Réserve des Arts, une association qui accompagne le secteur de la culture et de la création dans le développement de l'économie circulaire et solidaire. Celle-ci collecte et valorise les matériaux des entreprises et des institutions culturelles en Ile de France, et depuis septembre 2020

à Marseille, pour les remettre à disposition de ses adhérents, tous professionnels de la culture et de la création. En 2020, La Réserve des Arts a collaboré avec Saint Laurent pour la collecte et la valorisation de matériaux de scénographies de défilés et de vitrines, ainsi que d'éléments de visuel merchandising. Des projets de conseil en éco-conception ont été menés avec les Maisons : Saint Laurent, sur l'introduction de matériaux de réemploi dans la production d'un défilé, et Balenciaga sur le sujet du démantèlement. L'association, en soutien au secteur de la culture et de la création, permet l'allongement de la durée de vie des matériaux sur le territoire par leur réemploi, et la réduction des déchets de ce secteur.

- Avec le support du MIL, Gucci a mis en place un ambitieux programme de collecte et de recyclage des chutes d'ECONYL® avant commercialisation. Intitulé *ECONYL®-Gucci pre-consumer take back program*, il a pour but de maximiser les bénéfices de ce matériau innovant dans les collections de prêt-à-porter de Gucci. L'ECONYL® constitue en elle-même une fibre recyclée à partir de déchets plastiques provenant notamment des océans, produite en Italie dans une chaîne d'approvisionnement tracée. Ce programme s'appuie sur la coopération des fournisseurs de Gucci pour collecter les chutes de production d'ECONYL® et les ré-injecter dans le processus de régénération d'ECONYL® afin de re-crée un fil de haute qualité, lui-même réutilisé dans la production de prêt-à-porter de Gucci.
- *Gucci-Up* est une initiative d'économie circulaire destinée à l'*upcycling* des chutes de cuir et de textile générés pendant le processus de production, développée en collaboration avec des ONG sociales et des coopératives. Le projet a démarré en 2018 avec la livraison du premier lot de chutes de cuir a concerné 25 tonnes de cuir entre 2018 et 2020. Dans le cadre de cette initiative, Gucci a également mis en place un programme de recyclage des chutes de textile avec *Green Line*, entreprise basée à Recanatì spécialisée dans la collecte et le recyclage de chutes de tissus, le marketing de matières premières textiles, le stockage de tissus et de fil pour l'industrie. Depuis 2015, ce projet, auquel participe désormais aussi la Maison Brioni, a permis de recycler plusieurs centaines de tonnes de chutes de textile. Saint Laurent a également mis en place avec ses fournisseurs un système de collecte des chutes de cuir non-réutilisables, principalement dans ses activités en Toscane. Ces chutes sont recyclées par un partenaire exclusif utilisant une technologie garantissant une traçabilité complète. Depuis 2013, Bottega Veneta a établi au sein de ses sites (Atelier Montebello, entrepôt Altavilla et sites industriels *Manifattura Veneta Pelletterie*) un système de management des chutes de cuir, dans le but de les ré-utiliser comme engrais tout en assurant le traitement des résidus de chrome. Ce projet est réalisé en coopération avec ILSA et *Waste Recycling*, deux entreprises spécialisées dans la collecte et le traitement des chutes de production. En 2020, 170,2 tonnes de chutes de cuir ont ainsi pu être traitées, soit 91 % des chutes de cuir.

- De la même manière, le centre de coupe interne de Balenciaga, situé à Scandicci, ainsi que deux de ses façonniers sont impliqués dans un projet de recyclage des chutes de cuir de la production : la récolte se fait pour les cuirs blancs et noirs sur demande de Ledertech, le partenaire allemand qui prend en charge le recyclage. Depuis le début de l'opération, près de quatre tonnes de chutes de cuir ont été recyclées et revalorisées. Balenciaga met au cœur de ses réflexions l'économie circulaire, et introduit notamment dans ses collections de plus en plus de fibres synthétiques recyclées, comme l'ECONYL®. Ce travail sur les fibres recyclées se décline dans l'ensemble des catégories de produit, notamment les plus importantes comme les sneakers : en 2020, Balenciaga sort sa première sneaker à 92 % recyclée.
- Saint Laurent a continué en 2020 à implémenter un programme global de recyclage sur ses sites industriels, siège, boutiques et *showroom*. La Maison poursuit également ses nombreux partenariats avec des entreprises en réhabilitation sociale tels que le Relais Emmaüs pour tout ce qui a trait aux tissus et uniformes usagés, l'Atelier du Bocage pour les équipements et cartouches électroniques usagées, ou encore Tissons La Solidarité, un réseau de solidarité qui trie les vêtements de seconde-main, coud et revend les vêtements recyclés. La Maison équipe ainsi ses sites – notamment son siège – à partir de matériaux recyclés, comme par exemple des panneaux isolants réalisés à partir de tissus d'anciennes collections.
- Balenciaga par ailleurs poursuivi son partenariat avec Le Relais pour la collecte et la valorisation de textiles qui ne peuvent être réutilisés sous leur forme d'origine, ayant déjà permis de valoriser plus de huit tonnes de textile. Effilochés, ces textiles sont transformés en isolant de construction écologique, le Métisse. Le Relais est membre du réseau Emmaüs et œuvre à la réinsertion par l'emploi de publics en difficulté.
- La Maison Alexander McQueen intègre également les principes d'économie circulaire dans sa démarche, en triant systématiquement les déchets de tissus de ses studios de création, et en associant ses boutiques dont 78 % opèrent un tri des matières recyclables. Par ailleurs, Alexander McQueen a réalisé une analyse de cycle de vie de son modèle de basket phare pour évaluer l'impact complet de cette chaussure depuis la production de matières premières jusqu'à la fin de vie du produit, en intégrant trois hypothèses de fin de vie, notamment la revente et le recyclage.

Enfin l'emballage est réduit au minimum et est fabriqué à partir de matériaux certifiés et recyclables, ce à quoi Kering s'est engagé dans le cadre du Fashion Pact : éliminer le plastique non nécessaire dans les emballages *BtoC* d'ici 2025 et dans les emballages *BtoB* d'ici 2030 et ; veiller à ce qu'au moins 50 % de tous les emballages plastiques que nous utilisons dans les emballages *BtoC* et *BtoB* soient à 100 %

recyclés d'ici 2025 et 2030, respectivement. En 2020, les équipes de la Direction des Opérations de Kering ont poursuivi leurs efforts sur les emballages plastiques pour le prêt-à-porter, avec notamment un projet collectif de gestion des déchets et de circularité des *polybags*, et ont travaillé sur le e-commerce en retirant des envois tout emballage plastique inutile, notamment par le recours systématique à du remplissage en papier certifié FSC au lieu de plastique.

3. « Made from safe and recycled or renewable inputs »

Le troisième pilier de la vision pour une mode circulaire s'attache à la gestion saine des produits chimiques, un recours maximal aux matériaux recyclés ou renouvelables, et au recyclage à chaque étape de production.

Concernant la gestion des produits chimiques, les produits du Groupe sont conçus conformément à la Liste Kering des substances soumises à restriction en fabrication (MRSL) et la Liste Kering des substances soumises à restriction dans les produits (PRSL) afin de mettre fin à l'utilisation de produits chimiques dangereux dans le processus de fabrication, pour s'assurer que les travailleurs ne sont pas exposés à des substances dangereuses, mais aussi pour réduire les rejets toxiques dans l'eau. Voir le paragraphe « Gestion des produits chimiques ».

Concernant les matériaux à utiliser, les *Kering Standards* permettent aux Maisons du Groupe d'identifier les approvisionnements à privilégier par matériau : recyclé, biosourcé, certifié. De plus, le MIL offre aux équipes design des Maisons un vivier de matières durables et innovantes, et les accompagne dans la sélection de matériaux circulaires. Toutefois les marques font parfois face à des challenges technologiques, notamment liés aux propriétés physiques des matières recyclées qui peuvent être moins performantes que les matières vierges. Par exemple, les fibres de coton recyclé sont plus courtes et risquent de s'effiloche plus facilement, amenant une opposition entre durabilité du produit et intégration de matière recyclée.

Kering a entamé fin 2019 un travail de mesure de la circularité de ses matériaux s'inspirant de la méthodologie développée par la Fondation Ellen MacArthur mais appliqué aux matières premières du Groupe. Le *Kering Materials Circularity Index* estime que 40 % des matériaux utilisés par le Groupe et présentant un potentiel de circularité sont effectivement circulaires, contre 39 % l'année précédente. La méthodologie détaillée de l'index est disponible dans la note méthodologique environnementale disponible sur le site internet du Groupe. Cet index permet de mesurer l'engagement de Kering vers l'approvisionnement de matière renouvelable et recyclable. En complément, lorsque des matières vierges sont nécessaires pour assurer la qualité des produits, Kering met en place des projets pour favoriser un approvisionnement de matières obtenues grâce à des pratiques de production régénératives, non impactantes et garantissant le renouvellement des ressources.

Collaborations pour l'économie circulaire dans la mode

Convaincu que la transition vers une économie circulaire requiert une coopération poussée intra- et intersectorielle, Kering a ainsi continué à s'impliquer en 2020 dans les trois initiatives suivantes, rejointes en 2017 :

- *Fashion Positive PLUS* : Kering est membre actif de cette initiative qui vise à mettre en place une certification garantissant les vertus circulaires de différentes matières utilisées dans l'industrie de la mode et à mettre en relation les marques pour accélérer la mise en œuvre et la mobilisation des fournisseurs. Ce sont ainsi neuf Maisons, de nombreux fournisseurs et des experts de l'économie circulaire et de la chimie qui collaborent au déploiement des certifications – telle que la certification « *Cradle to Cradle* » – à travers des pilotes qui couvriront sept matières et procédés dans un premier temps. En 2020, la 1^{re} version du *Circular Materials Guidelines* a été publiée.
- *Global Fashion Agenda* : en 2020, Kering reste partenaire stratégique de cette organisation dédiée à la promotion du développement durable au sein du monde de la mode. Véritable accélérateur de bonnes pratiques, cette plateforme a lancé en mai 2017 un appel pour une accélération de la transition vers une économie circulaire et publié en 2018 des guides opérationnels pour une mise en œuvre d'une mode circulaire. En 2020, le *Global Fashion Agenda* a coordonné les travaux des marques pour les nouvelles lois européennes pour une mode plus circulaire.
- Fondation Ellen MacArthur : Kering avait contribué dès 2017 à la *Circular Fibres Initiative* de la Fondation Ellen MacArthur dont le rapport majeur, « *A New Textiles Economy : Redesigning fashion's future* », avait été publié en novembre 2017. En 2020, Kering poursuit sa participation en mettant à disposition son expertise et ses ressources pour promouvoir et co-construire une nouvelle vision de l'industrie textile : « *Vision for a circular economy for Fashion* ».

4.4.3.2 Cuirs

Le cuir constitue l'une des principales matières premières utilisées par les Maisons de Kering. L'élevage bovin ou ovin et les opérations de transformation des peaux (tannage notamment) représentent l'un des impacts environnementaux les plus importants (39 % des impacts totaux – Rapport EP&L 2019). Un groupe de travail spécifique (*Idea Lab*) sur le cuir, associant la plupart des Maisons de Kering, s'est régulièrement réuni au cours des cinq dernières années.

La notion de cuir responsable, définie dans les *Kering Standards* combine la traçabilité, i.e. un cuir traçable à toutes les étapes depuis l'abattoir et la ferme d'élevage, l'approvisionnement auprès de fermes qui minimisent leur impact environnemental, le respect de la bien-être animale et le tannage sans chrome. En 2019,

la notion d'élevages permettant une régénération des sols a été rajoutée à ces Standards. En matière de traçabilité, en 2020 Kering a renforcé le travail d'investigation et de traçabilité des peaux, qui proviennent en majorité d'Europe en établissant une cartographie poussée de sa chaîne d'approvisionnement permettant d'identifier 274 abattoirs dans une trentaine de pays à travers le monde. Par ailleurs, les achats de peaux en 2019 ont montré que celles-ci étaient traçables à 96 % jusqu'à l'abattoir (96 % pour les peaux bovines, et 95 % pour les peaux ovines) et plusieurs Maisons ont déjà commencé à remonter plus loin encore dans les chaînes d'approvisionnement. L'ambition de Kering est d'avoir une totale traçabilité des peaux jusqu'à la ferme d'ici 2025. Kering et ses Maisons testent et développent plusieurs technologies pour tracer le cuir à chaque étape de production, notamment pour ne pas perdre la trace à l'abattoir qui est le maillon le plus sensible. Un groupe de travail interne a été créé en 2020 pour échanger sur les différentes technologies et faire converger les pratiques.

Concernant le bien-être animal, Kering a publié en mai 2019 ses Standards communs à toutes les espèces animales présentes dans ses chaînes d'approvisionnement ainsi que celles spécifiquement développées pour les veaux, le bétail, les moutons et les chèvres, des espèces particulièrement présentes dans la chaîne d'approvisionnement du cuir. Ces Standards sont également accompagnés d'un guide de pratiques spécifique concernant les abattoirs (voir paragraphe « Bien-être animal : les *Kering Species-Specific Animal Welfare Standards* »). En 2020, Kering a aussi complété sa cartographie des labels de la viande qui correspondent à ses Standards en termes de bien-être animal et de protection de l'environnement aussi bien au niveau des élevages que celui des abattoirs. En effet, l'approche choisie est de s'adosser sur des standards existants dans l'industrie alimentaire et de créer des liens entre les chaînes d'approvisionnement du cuir et de la viande. À ce jour, 24 standards ont été identifiés, présents dans 32 pays à travers le monde, qui correspondent aux exigences énoncées dans les *Kering Standards*.

Kering a déployé en 2020 une procédure interne pour le suivi du bien-être animal dans sa chaîne d'approvisionnement en cuir afin de s'assurer de l'alignement des pratiques établies chez les fournisseurs avec les exigences décrites dans les *Kering Standards*. Ainsi, en fonction notamment de l'analyse de risque présent dans les différents pays d'approvisionnement, du niveau de transparence de la chaîne d'approvisionnement et des standards indépendants en place dans cette chaîne d'approvisionnement, différentes actions de vérification et de gestion de risques sont définies. Il était ainsi initialement prévu de réaliser des audits physiques pour vérifier le respect des *Kering Standards* dans les abattoirs notamment. Du fait de la crise sanitaire liée à la Covid-19, ceux-ci ont été remplacés en 2020 par des auto-évaluations et de la revue documentaire des processus en place.

En parallèle, un groupe de travail dédié au sujet du cuir responsable a été créé en interne avec des représentants de toutes les Maisons du Groupe utilisant du cuir afin de collaborer sur le sujet et de progresser sur le sujet. En 2020, ce groupe a notamment lancé une étude spécifique sur une analyse des risques et opportunités dans nos chaînes d'approvisionnement en cuir de chèvre, un matériau étant souvent issu de pays pouvant présenter des risques plus élevés que les cuirs bovins ou ovins et nécessitant ainsi une attention particulière. Accompagné d'un cabinet de conseil spécialisé sur le sujet, cette étude vise à identifier des piste concrètes d'action et de définir une feuille de route vers un alignement complet avec nos *Kering Standards*.

Par ailleurs, Kering a renforcé en 2020 ses actions de collaboration avec les acteurs de l'agro-alimentaire et notamment de l'industrie de la viande. En effet, les chaînes d'approvisionnement étant communes, cela permettra d'accélérer une vérification et, le cas échéant, une amélioration des pratiques. Kering est ainsi au co-pilotage avec le Conseil national du cuir d'un groupe de travail sur la bien-traitance animale, dans le cadre de l'initiative collective *Paris Good Fashion*. À ce titre, le cuir et la collaboration avec l'industrie agro-alimentaire est au cœur du sujet et des représentants du secteur de la viande sont présents dans ce groupe de travail.

En plus du travail effectué sur ses propres chaînes d'approvisionnement, Kering a pour objectif de stimuler et favoriser l'émergence de pratiques plus responsables au sein de son industrie notamment à travers l'émergence d'une certification pour le cuir. Membre et siègeant au Conseil d'administration de *Textile Exchange*, organisation qui a pour but de promouvoir la production et l'utilisation de fibres textiles plus responsables à travers l'industrie de l'Habillement, Kering est particulièrement actif dans plusieurs groupes de travail dont le *Responsible Leather Roundtable*. Kering participe ainsi depuis 2017 aux travaux sur le développement d'un benchmark des certifications existantes dans les chaînes d'approvisionnement du cuir ainsi que de la mise en place d'un mécanisme de rétribution des acteurs les plus vertueux en termes de bien-être animal et de respect de l'environnement.

Les techniques de tannage sans métaux constituent également un axe majeur des travaux de Kering sur le cuir. Depuis quatre ans, le Groupe a travaillé en étroite collaboration avec ses tanneries, ses Maisons et leurs fournisseurs pour promouvoir l'usage de cuir tanné sans métaux. Kering a avancé 2020 sur les axes suivants, dans le prolongement des actions menées en 2019 :

1. la mise au point du tannage sans chrome et sans métaux dans l'ensemble des tanneries du Groupe : ces travaux ont consisté en des activités de R&D au sein des tanneries, dans l'objectif de tester et de mettre en production des articles tannés *metal free* ;

2. l'engagement des tanneries : dans le but d'accélérer la transition vers un tannage sans métaux, et dans la continuité de la *Metal-free Technical Roundtable* réalisée en 2018, Kering a organisé en 2019 à Milan un *Metal-Free Meeting*, premier en son genre, ayant réuni 76 de ses tanneries clés afin qu'elles présentent leurs produits sans métaux ou sans chrome – soit plus de 1 600 produits présentés – aux plus de 130 représentants de Kering et de ses marques (style, opérations, merchandising et développement durable) présents pour l'occasion. La quantité de produits de cuir sans métaux proposés par les tanneries a fortement cru grâce à leurs avancées notables en R&D et aux progrès sur la qualité de cette nouvelle technologie. L'événement a contribué à la progression de la part d'utilisation du cuir sans métaux au sein du Groupe. En 2020, alors que la crise sanitaire n'a pas permis de tenir une nouvelle édition du *Metal-Free Meeting*, Kering et ses marques sont restés concentrés sur le développement de nouveaux articles tannés sans métaux en étroite collaboration avec les tanneries pour progressivement augmenter les quotas de *metal free* dans leurs produits. Des progrès significatifs ont été faits et certaines tanneries ont commencé à convertir leurs installations pour une production 100 % *metal free*. En complément, les expositions privées organisées par les tanneries pour montrer leurs articles aux marques comportaient des sections « *metal free* » pour présenter les nouveaux développements d'articles sans métaux ;
3. l'augmentation de la part du tannage sans métaux dans les collections des Maisons du Groupe. En 2020, 29 % des achats des Maisons pour la maroquinerie étaient réalisés en tannage sans métaux ou sans chrome.

Ces efforts sur la traçabilité, l'optimisation des matières et le bien-être animal lié au cuir ont porté leurs fruits au sein des Maisons :

- Gucci trace chaque lot de cuir jusqu'à l'abattoir et/ou la ferme et s'assure que le pays d'approvisionnement est en phase avec les exigences des *Kering Standards*. Les retours des fournisseurs en 2019 montrent à date que 99 % du cuir est tracé jusqu'à l'abattoir. En 2019, Gucci a renforcé sa collecte de données et continué à réaliser des audits de traçabilité auprès des tanneries.
- Alexander McQueen a lancé avec ses fournisseurs et tanneries un projet pilote avec *Oritain* pour tracer les approvisionnements en cuir utilisés dans la maroquinerie et les chaussures.
- Bottega Veneta a également mis en place une démarche poussée en matière de traçabilité. Depuis la collection *Cruise* 2014/2015, la Maison s'est engagée à tracer le cuir d'une partie de ses styles *Cabat Full Nappa*, en cohérence avec la réglementation TS-PM414 de l'ICEC (*Institute of Quality Certification for the Tanning Industry*) et dans le cadre de la certification pour les produits finis du cuir. Cette certification a été renouvelée annuellement depuis septembre 2014, couvrant progressivement deux styles de

l'emblématique *Cabat* (*Cabat Nappa New Sauge* et *Cabat Stripes* dans la collection Croisière 2014/2015) jusqu'à la totalité des styles *Nappa Cabat* ; la certification renouvelée en 2017 couvre les nouveaux styles *Cabat Nappa Espresso* et *Nero* de la collection Printemps/Été 2018. En collaboration avec l'ICEC, Bottega Veneta encourage les démarches de certification auprès de ses tanneries clés. Bottega Veneta a par ailleurs accompagné la tannerie Luxury dans sa démarche de certification TS412 pour le tannage du cuir d'agneau en provenance d'Espagne, obtenue en septembre 2018, et renouvelée en octobre 2019. À date, 100 % du cuir de Bottega Veneta est traçable jusqu'au pays d'origine, et 80 % du cuir utilisé par la Maison est issu de pays alignés avec les *Kering Standards*.

- La Maison Saint Laurent a développé un ensemble d'indicateurs clés de performance spécifiques pour son système d'évaluation fournisseurs dans ses tanneries de cuir. S'appuyant sur une large collecte de données couvrant toutes les catégories de produits, les niveaux de traçabilité, le pourcentage d'achat de cuir conforme aux *Kering Standards* et la performance EP&L des tanneries ont ainsi pu être calculés et suivis de manière mensuelle en 2019 et 2020. Ces résultats alimentent le processus d'évaluation fournisseur. La Maison a par ailleurs lancé un projet en partenariat avec un cabinet de conseil spécialisé, visant à tracer et lier leur chaîne d'approvisionnement en cuir en provenance d'Afrique du Sud avec des fermes bénéficiant d'une certification pour leur viande, garantissant des pratiques environnementales et en termes de bien-être animal en ligne avec les *Kering Standards*. Par ailleurs, des visites d'abattoirs ont également eu lieu pour évaluer les pratiques à l'aune des attentes de Kering sur le sujet. Débuté en 2019 à une petite échelle, ce projet visant à assurer la traçabilité des peaux d'agneaux des fermes aux produits finis, et s'appuyant sur la technologie laser, a vocation à être étendu à d'autres fermes et abattoirs dans la région. En 2020, une station de marquage laser a ainsi été installée au niveau des abattoirs afin de marquer les peaux, pouvant être lu par les machines et les humains tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Ce projet sera étendu à un nombre croissant d'abattoirs en 2021.

En ligne avec la démarche de circularité du Groupe, la recherche d'efficacité est au cœur de la démarche des Maisons, à l'image des initiatives suivantes (d'autres initiatives sont également détaillées dans la section 4.4.3.1 « Économie circulaire ») :

- Le projet *scrap-less* initié par Gucci consiste à découper les parties de peaux qui ne pourront pas être utilisées dans les produits finis, de par leur taille ou leur qualité et ce, avant l'étape de tannage. Résultat : un impact environnemental fortement réduit, grâce à moins de surface à tanner (- 50 % de déchets de cuir) et donc une utilisation réduite d'eau (- 18 %), de produits chimiques (- 16 %) et d'énergie ainsi qu'un impact réduit sur le transport. En 2020, Gucci a couvert 22 % de sa production

totale en *scrap-less*, contre 10 % en 2019. Citons par exemple les sneakers Ace, la ceinture Gucci Signature ou encore le sac Rajah (medium). Dans cette même logique d'efficacité, Gucci continue son initiative *Gucci-Up*, une démarche d'*upcycling* des chutes de cuir et de textile générées durant la production (25 tonnes entre 2018 et 2020). Bottega Veneta a également établi au sein de ses sites un système de management des chutes de cuir décrit dans la section 4.4.3.1.

- Gucci a élaboré un guide de bonnes pratiques, le *Suppliers Good Practices Guide for Sustainable Leather*, qui décrit les pratiques industrialisables à grande échelle dans les tanneries, en ce qui concerne l'élimination des métaux lourds dangereux dans le procédé de tannage, la réduction ou réutilisation des chutes et co-produits de la production et du tannage, la réduction de la consommation et de la pollution de l'eau, et la réduction des consommations d'énergie et des émissions.
- Le centre de coupe interne de Balenciaga ainsi que deux des façonniers de la Maison sont impliqués dans un projet de recyclage des chutes de cuir issu de la production avec Ledertech, partenaire prenant en charge le recyclage. Un test pilote a également été lancé en matière de recyclage des chutes de cuir avec *Authentic Materials* pour les réutiliser sous forme de doublure, etc.

Concernant le cuir sans métaux, les Maisons multiplient les initiatives en alignement avec les *Kering Standards* :

- chez Alexander McQueen, environ 10 % des pièces vendues en maroquinerie et chaussures étaient en cuir sans métaux ou sans chrome et la Maison encourage ses équipes de design, merchandising et R&D à augmenter la part de cuir sans métaux dans les collections ;
- cette proportion atteint 30 % chez Saint Laurent en 2020 ;
- le tannage sans métaux, initié en 2013, continue également de progresser chez Gucci et Bottega Veneta. Citons par exemple, les modèles de sacs Dionysus et Gucci 1955 Horsebit (tote bag et minibag) ainsi que les mules en cuir Princetown et les mocassins Jordan dans les collections actuelles de la Maison Gucci, qui sont « *metal free* ». Cette part représentait ainsi 30 % en 2019.

Enfin, la stratégie du Groupe en ce qui concerne la gestion de l'approvisionnement cuir en lien avec les problématiques de déforestation est rendue publique et détaillée dans la réponse de Kering au *CDP Forest 2020*, accessible sur www.cdp.net. Y sont présentés la gouvernance du Groupe pour ce qui a trait au cuir, la gestion des risques, les objectifs et la performance du Groupe.

4.4.3.3 Fibres textiles végétales

Le coton fait l'objet d'une attention soutenue. Le coton biologique, plus particulièrement, présente l'intérêt majeur de ne pas être cultivé à l'aide de pesticides et de fertilisants ce qui réduit considérablement son empreinte environnementale (jusqu'à 80 % de réduction par rapport au coton conventionnel). Kering incite par conséquent ses Maisons à intégrer de plus en plus de coton biologique dans leurs collections, que ce soit au travers des *Kering Standards* ou du lancement d'une plateforme d'achat au niveau du Groupe.

L'approche de Kering sur le coton responsable s'étend sur plusieurs niveaux :

1. Définir et maintenir des standards élevés d'approvisionnement

Les standards définis par Kering pour le coton imposent en effet une traçabilité complète pour éviter les pays à risque, aussi bien en termes d'impacts environnementaux que sociaux, et sans utilisation de produits chimiques et de pesticides. Pour garantir l'atteinte de ces Standards, Kering incite donc à utiliser du coton biologique, en privilégiant notamment les certifications GOTS (*Global Organic Textile Standard*) et OCS (*Organic Content Standard*). Kering s'est en effet engagé à ce que 100 % des matières clés utilisées par le Groupe soient conformes aux *Kering Standards* d'ici 2025, ce qui implique pour le coton, un objectif de 100 % de coton biologique d'ici 2025.

2. Soutenir les Maisons à augmenter la part de coton biologique dans leurs achats

Pour soutenir l'atteinte de cet objectif ambitieux, Kering a lancé en 2016 l'*Organic Cotton Platform* (OCP) qui offre un support technique et financier aux Maisons pour contourner les difficultés initiales liées au changement d'approvisionnement et augmenter le recours au coton biologique. L'OCP a contribué à l'augmentation significative de la part de coton biologique dans les collections des Maisons du Groupe, qui a plus que triplé entre 2016 et 2017. En 2018, les Maisons ayant atteint un niveau de maturité et d'autonomie suffisantes dans la mise en œuvre de leur approvisionnement en coton biologique et l'initiative ne s'avérant donc plus nécessaire, il a été décidé de ne pas la reconduire. En 2020, preuve de la maturité acquise, les Maisons ont continué à déployer l'utilisation de coton biologique, comme le montre ci-après la part croissante de coton biologique dans leurs collections.

Depuis 2013, les experts du MIL (voir section 5.3) travaillent en étroite collaboration avec les Maisons, la direction développement durable de Kering ainsi qu'avec ses fournisseurs stratégiques afin d'identifier et d'intégrer de nouvelles matières textiles responsables.

3. Collaborer avec d'autres acteurs du secteur pour promouvoir le coton biologique et attirer les investisseurs

En tant que co-fondateur de l'*Organic Cotton Accelerator* (OCA) aux côtés de *Textile Exchange* et d'autres marques, Kering poursuit son soutien au développement de la culture et du marché du coton biologique. Les entreprises rejoignant l'OCA s'engagent à respecter un certain nombre de principes directeurs tels que la promotion du coton biologique ou l'amélioration des conditions environnementales, sociales et économiques de production.

Kering est également participant et membre du comité d'organisation de la table ronde sur le coton biologique de *Textile Exchange* (*Organic Cotton roundtable* - OCRT). L'OCRT est une plateforme mondiale regroupant des parties prenantes, qui soutient et rassemble la communauté du coton biologique pour qu'elle soit inspirée, mobilisée et équipée pour agir. L'OCRT dispose de groupes de travail permanents sur les modèles commerciaux, les semences et les sols et l'engagement des consommateurs, ainsi que d'un prix de l'innovation qui cherche et célèbre les nouvelles idées en matière de coton biologique. Chaque année, l'OCRT organise une réunion mondiale présentele dont Kering est l'un des sponsors, ainsi que, plus récemment, deux réunions régionales et quatre réunions virtuelles au cours de l'année.

Fidèle à sa logique de partage et soucieux d'influencer le secteur vers des pratiques plus durables, Kering a publié en 2017 avec *Textile Exchange* deux rapports détaillés faisant état du marché du coton biologique à ce jour et présentant un ensemble d'outils, de conseils et de bonnes pratiques à destination des entreprises souhaitant intégrer du coton biologique dans leurs chaînes d'approvisionnement. En raison des réactions positives reçues du secteur concernant ces rapports, Kering a continué sa collaboration avec *Textile Exchange* et en 2020 a conjointement organisé un événement sectoriel clé pour discuter de la manière d'augmenter l'offre mondiale de coton biologique, en particulier en sollicitant les réactions d'experts sur les défis de la transition de la production conventionnelle à la production biologique.

4. Soutenir des projets sur le terrain

En 2019, Kering a mis fin à sa collaboration avec *Cotton Connect*, projet dans lequel il était investi depuis plusieurs années dans une démarche d'incubation. Cette phase ayant porté ses fruits, la collaboration a été transférée à une marque, responsable désormais de piloter le programme. *Cotton Connect* leur permet de travailler directement avec 150 cultivateurs de coton biologique en Inde pour améliorer leur production et la qualité du coton, à travers des formations et conseils en pratiques agricoles. Le programme comporte également un volet social qui sensibilise les communautés à la lutte contre le travail des enfants, à l'autonomisation des femmes, au droit à l'éducation et aux problématiques de santé et de sécurité. Initiée en 2017 et renouvelée en 2018, une *Farmer Business*

School (FBS) a vu le jour pour accompagner les agriculteurs dans la gestion de leurs exploitations en les formant au fondementaux de la comptabilité et en les sensibilisant à la prise en compte de facteurs de risques (météorologiques en particulier).

5. Innover pour plus de traçabilité du coton

Le MIL de Kering a travaillé dès 2018 à la mise en œuvre de la première filière coton biologique entièrement traçable grâce à des méthodes de la science forensique. Le projet a été mené avec deux partenaires de longue date de Kering, le tisseur italien Albini et l'organisme américain Supima pour le coton de haute qualité, ainsi qu'avec la société Oritain experte en traçabilité. La technologie mise en œuvre établit l'empreinte digitale du coton biologique et permet de la suivre à toutes les étapes de la production. Elle s'appuie sur des études scientifiques et statistiques qui ont permis d'analyser les propriétés chimiques naturelles de la fibre de coton afin de créer une empreinte chimique unique identifiant le champ où le coton a été cultivé. La correspondance exacte de l'empreinte garantit d'une part l'authenticité du coton biologique et d'autre part assure qu'à chaque étape la matière première, le tissu et le produit fini n'ont pas été substitués, mélangés ou modifiés. Cette procédure est un gage de traçabilité tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Le coton tracé a été mis en production en 2018 dans les articles de prêt-à-porter de plusieurs Maisons de Kering. En 2019 et 2020, le MIL de Kering a poursuivi son travail avec Oritain pour un déploiement à plus grande échelle d'un programme de vérification des provenances du coton revendiquées par les fournisseurs des marques Kering. Ce programme permet ainsi aux Maisons de vérifier les revendications de leurs fournisseurs et de s'assurer du respect des règles de restriction de provenance du coton en lien avec les *Kering Standards*. Alexander McQueen et MCQ ont ainsi participé à ce pilote de traçabilité du coton lancé par le MIL pour vérifier la traçabilité du coton déclaré par les fournisseurs.

Au total, sur l'ensemble du Groupe, la part du coton biologique s'élève désormais à 51 %. Les Maisons se sont ainsi concentrées sur leurs principales catégories de produits : prêt-à-porter Bottega Veneta ; collection capsule certifiée GOTS pour Brioni incluant notamment des chemises, des denims et des tricotés en coton biologique ; Denim et Jersey pour Alexander McQueen, MCQ et Saint Laurent, qui a choisi de se concentrer sur ses collections permanentes et l'étend à d'autres catégories comme les chaussures et l'emblématique sneaker *Classic SL06* ; etc. Depuis fin 2019, l'ensemble des flanelles utilisées pour les emballages de chaussures, sacs à mains et prêt-à-porter de la Maison est également en coton biologique. Après avoir testé l'intégration de coton biologique dans différentes lignes d'articles (chemises, jeans, t-shirt, etc.), Gucci a continué à augmenter les quantités utilisées dans ses collections en 2019 et 2020, qui incluent notamment sa nouvelle ligne Denim, la majorité de ses t-shirts et sweatshirts ou les doublures de ses cravates. Près de 73 % du volume total de coton acheté par Balenciaga en 2019 pour sa

production et son packaging est d'origine biologique certifiée GOTS, ainsi que les sacs en flanelle de la Maison utilisés pour le packaging. Pour Bottega Veneta, très engagé depuis plusieurs années sur le sujet, le coton biologique représente une part conséquente de l'usage total de coton de la Maison, pour ses collections de prêt-à-porter mais également pour les sacs de flanelle servant d'emballage à la maroquinerie, joaillerie et aux souliers.

4.4.3.4 Des fibres cellulosiques traçables et recyclées

Au-delà du coton, la stratégie d'approvisionnement durable de Kering pour les fibres végétales couvre également les matières cellulosiques, intégrées aux *Kering Standards* dès 2018 (standard dédié à la viscose et aux fibres cellulosiques issues de pulpe de bois). Ces Standards ont fait l'objet de revue de pairs et suivent très largement la logique et les exigences de Canopy, une ONG environnementale dédiée à la protection des forêts, des espèces et du climat. D'autre part, en novembre 2018, CanopyStyle a lancé *Forest Mapper*, la première carte interactive permettant de suivre les forêts anciennes et menacées afin d'apporter aux entreprises des éléments tangibles d'aide à la décision dans leurs choix d'achat de papier, emballage, bois ou textiles cellulosiques. Cette initiative a été soutenue financièrement par Kering.

Par ailleurs, comme précisé dans les *Kering Standards*, le Groupe et ses Maisons s'approvisionnent en priorité auprès de fournisseurs ayant atteint le niveau « vert » (score supérieur à 20) selon la méthodologie du *Canopy Hot Button Ranking* ainsi qu'en fibre cellulosique certifiée FSC. En 2020, le Groupe sourcent principalement la viscose chez les fournisseurs Enka et Lenzing (par exemple Balenciaga), ainsi que de petites quantités chez Asahi Kasei, Eastman, Aditya Birla et Jilin. La viscose représente environ 7 % des matières premières du prêt-à-porter, et globalement moins d'1 % des achats de matières premières du Groupe.

Enfin, un enjeu majeur du secteur textile est la possibilité de recycler à grande échelle les fibres mélangées comportant du coton et de la cellulose notamment. Kering investigate plusieurs technologies de recyclage et s'est associé en septembre 2020 à Fashion For Good pour le projet « *Full Circle Textiles Project: Scaling Innovations in Cellulosic Recycling* » pour étudier des solutions économiquement viables et pouvant passer à grande échelle pour le recyclage chimiques de la cellulose afin de permettre à un système en boucle fermée de convertir les déchets textiles – de coton et de coton mélangés, pour produire de nouvelles fibres cellulosiques artificielles.

Les Maisons continuent à intégrer progressivement les fibres cellulosiques durables dans leurs collections :

- Alexander McQueen a par exemple continué à faire croître la part de textiles cellulosiques durables dans ses collections : le modal durable et la viscose certifiée FSC ou PEFC font désormais partie intégrante des collections permanentes de la Maison, que ce soit

- pour le prêt-à-porter ou les accessoires, dans lesquels environ 20 % des produits contiennent plus de 50 % de fibres cellulosiques alignées avec les *Kering Standards* ;
- Bottega Veneta a pour sa part introduit de la viscose certifiée dans sa collection pré-printemps 2020, ainsi qu'un nouveau matériau durable composé d'un mélange de liège et de déchets de fenouil issus du secteur agro-alimentaire entièrement produit en Europe ;
 - Gucci continue de renforcer la part de viscose provenant de fournisseurs certifiés au regard de la méthodologie *CanopyStyle*, dans le prolongement de 2019 ;
 - par ailleurs, Kering Eyewear produit pour une marque une gamme à base de bio-acétate M49, un matériau innovant sans phtalate à base de fibres de graines de coton et de pulpe de bois, dont l'approvisionnement est certifié FSC (*Forest Stewardship Council*), PEFC (*Program for the Endorsement of Forest Certification*) et SFI (*Sustainable Forestry Initiative*).

Enfin, la stratégie du Groupe en ce qui concerne la gestion de l'approvisionnement en produits dérivés du bois (matières cellulosiques, viscose, etc.) en lien avec les problématiques de déforestation est rendue publique et détaillée dans la réponse de Kering au *CDP Forest 2020*, accessible sur www.cdp.net. Y sont présentés la gouvernance du Groupe pour ce qui a trait à ces matières, la gestion des risques, les objectifs et la performance du Groupe.

4.4.3.5 Fibres textiles animales

Deuxième type de matière présentant le plus d'impacts dans le cadre de l'EP&L de Kering, les fibres animales, comme la laine, sont au cœur de nombreux chantiers lancés par le Groupe et ses Maisons. Kering et le MIL ont ainsi poursuivi l'identification de nouvelles sources de haute qualité répondant aux Standards du Groupe en matière de développement durable, particulièrement en termes de pratiques agricoles et de bien-être animal.

De nombreuses visites élevages avaient été réalisées ces dernières années par les équipes de Kering et des Maisons, notamment des élevages de moutons pour leur laine en Australie et en Italie, mais celles-ci n'ont pu continuer en 2020 à cause de la crise sanitaire mondiale. Kering s'est concentré en 2020 sur un engagement actif auprès des différents fournisseurs potentiels et existants pour les évaluer et les accompagner dans l'amélioration de leurs pratiques durables de gestion de l'environnement, de la biodiversité et du bien-être animal. Cela permettra ainsi d'augmenter la part de laine et autres fibres animales, issues de sources responsables. Kering fournit également son expertise à diverses initiatives dans le secteur de la laine visant à développer des certifications et modes de production de laine durable, comme le *Responsible Wool Standard*, le *Responsible Mohair Standard* et le *Responsible Alpaca Standard*.

Kering a continué sa collaboration avec les experts en pratiques d'élevage et gestion durable des sols tels que le *Savory Institute* pour promouvoir auprès des éleveurs de moutons les meilleurs standards de gestion de la faune sauvage et de conservation de la biodiversité, en complément de pratiques pastorales permettant la régénération des sols.

Matière emblématique du luxe, le cachemire fait l'objet de recherches et d'expérimentations pour améliorer l'empreinte environnementale de sa production. Kering a initié dès 2015 un programme, le *Gobi Desert Cashmere*, dans la région de Gobi du sud en Mongolie, avec l'ONG internationale *Wildlife Conservation Society*, visant à favoriser une production durable et traditionnelle de cachemire de haute qualité, en partenariat avec deux coopératives de bergers nomades représentant 160 familles et intervenant sur 150 000 hectares de pâturages de la province d'Omno-Gobi. En plus de développer les capacités des éleveurs à produire une laine de meilleure qualité, le programme se concentre sur les techniques pastorales comme par exemple la rotation des troupeaux dans le but d'en améliorer l'impact sur la biodiversité et le bien-être des animaux. En 2020, Kering a rejoint le nouveau groupe consultatif « *Market Sector Advisory Group* » à l'initiative de l'UNDP (*United Nations Development Program* ou Programme de développement des Nations unies) qui travaille avec d'autres parties prenantes en Mongolie à harmoniser et faciliter la collaboration entre les différents programmes existant en Mongolie, pour soutenir l'établissement d'une chaîne d'approvisionnement durable.

Le programme de cachemire durable de Kering constitue aujourd'hui une source d'approvisionnement notable de cachemire de haute qualité pour les Maisons du Groupe qui répond aux critères de bien-être animal et de préservation de la biodiversité des *Kering Standards*, assurant en sus une empreinte environnementale réduite. Ce sont ainsi plus de 22 tonnes de cachemire responsable qui ont intégré les chaînes d'approvisionnement de Gucci, Bottega Veneta et Alexander McQueen depuis 2015.

De manière complémentaire et dans un objectif d'efficacité, et réduisant d'autant la pression sur les territoires déjà très dégradés de la région de Gobi, certaines Maisons comme Gucci ou Balenciaga ont recours à des fibres cachemires issues de chutes de production, grâce à un procédé innovant permettant de récupérer les chutes qui sont triées par qualité et couleur pour être ensuite transformées en une fibre régénérée de cachemire. Suivant les collections et le niveau de qualité attendu, un certain pourcentage de fibres vierges peut être ajouté avant l'étape de filature. L'ensemble du processus a lieu en Italie, est écologique et entièrement traçable. Gucci a introduit cette fibre cachemire innovante dans ses collections de prêt-à-porter dès 2016 et a poursuivi son utilisation en 2019, à l'instar de Balenciaga.

Kering soutient la production de soie certifiée biologique qui confère une meilleure traçabilité et un impact environnemental réduit. En 2019, Kering a rendu publiques ses exigences concernant la soie dans la deuxième version de ses *Kering Standards*. Pour en assurer le déploiement, le MIL a mis en place une plateforme d'achat avec les principaux fournisseurs de soie certifiée afin de garantir l'accès aux Maisons du Groupe à cette fibre de haute qualité. Cette approche a permis d'atteindre 16 % de soie certifiée sur l'ensemble des achats de l'année 2019.

En 2020, Balenciaga a poursuivi l'introduction de petites quantités de laines biologiques (certifiées GOTS) et de laines certifiées ZQ (garantissant des pratiques agricoles régénératives et la prise en compte du bien-être animal), de cachemire régénéré et de soie organique (certifiée GOTS) en collection.

De la même façon, Alexander McQueen et Saint Laurent font croître la part de laine biologique, de laine certifiée ZQ et de soie biologique dans leurs collections, tout comme Bottega Veneta qui a introduit la laine biologique dans la collection pré-printemps 2020, et Brioni dont la collection capsule *Brioni sustainable* comprend une sélection de pièces en laines certifiées ZQ et Escorial. De son côté, la marque MCQ utilise des laines et cachemire régénérés dans ses collections.

Ainsi, Saint Laurent vise à s'approvisionner en laine auprès d'exploitations agricoles protégeant l'environnement grâce à des systèmes de gestion assurant la régénération des pâturages et suivant les meilleures pratiques en matière de bien-être animal. La Maison favorise notamment la certification RWS, la norme la plus avancée en matière de bien-être animal dans l'industrie lainière. Certaines des vestes emblématiques de Saint Laurent sont par exemple fabriquées à partir de ces sources de laine certifiées. La Maison a commencé en 2020 l'introduction de cachemire biologique dans ses collections, et continuera ce remplacement progressif en 2021, en collaboration avec les équipes de Kering pour acheter du cachemire biologique produit dans le cadre du projet *South Gobi Cashmere*.

Brioni continue également son travail sur les fibres animales durables : l'année 2019 a marqué pour la Maison le lancement de sa collection capsule édition limitée KMZERO, un ensemble de pièces réalisées exclusivement à partir d'une laine d'extrême qualité venant de la région des Abruzzes, où se trouvent les ateliers de Brioni. Cette collection est le résultat d'une collaboration, nommée Autoctonie, d'acteurs locaux – *Confindustria Chieti-Pescara, Fratelli Piacenza, Gran Sasso et Monti della Laga Park* – ayant pour but de redynamiser la production de laine dans cette région.

Par ailleurs, les Maisons travaillent sur la traçabilité de leurs approvisionnements en laine, à l'instar de Brioni auprès d'un de ses fournisseurs en Australie, et de Saint Laurent qui a lancé en 2019 un pilote basé sur les technologies Oritain et blockchain pour tracer les approvisionnements en mohair depuis les fermes d'Afrique du Sud. Déployée en 2020 à la quasi-totalité

de ses approvisionnements en mohair, cette méthode repose sur trois piliers : la certification du mohair (CSM ou RMS), la sécurisation de la traçabilité des données grâce au protocole blockchain ; et la vérification de ces données, avec Oritain, grâce à une empreinte propre à chaque ferme.

4.4.3.6 Peaux précieuses et fourrures

Les peaux précieuses, comme celles des crocodiles et des serpents, constituent l'une des matières premières clés pour Kering, et en assurer un sourcing durable incluant le respect des meilleurs standards de bien-être animal est une priorité pour le Groupe. Dans cette optique, Kering et ses Maisons ont soutenu un ensemble d'initiatives autour des chaînes d'approvisionnement durables de crocodiles et de pythons au cours des six dernières années. Ces initiatives associent les départements Développement durable mais aussi la branche industrielle du Groupe (qui gère notamment des tanneries en propre et les approvisionnements) et les différentes parties prenantes externes qui apportent leurs expertises.

En 2020, le Groupe a continué à dérouler son plan d'action visant à vérifier l'adéquation des *Kering Standards* avec les pratiques en place dans ses chaînes d'approvisionnement de peaux exotiques. L'évaluation est conduite avec des programmes spécifiques à chaque chaîne d'approvisionnement, en prenant en compte les particularités de chaque espèce d'animal et chaque type de fournisseur.

Le Groupe et ses Maisons se conforment aux législations et réglementations nationales et internationales pour le commerce des peaux précieuses : toutes les peaux d'espèces classées en danger ou vulnérables par la CITES (*Convention on International Trade in Endangered Species*) sont obtenues avec un certificat attestant de leur origine légale délivrée par la CITES et l'autorité exportatrice pour s'assurer que ce commerce ne nuit pas aux espèces menacées, à l'instar de Girard-Perregaux et Ulysse Nardin pour l'approvisionnement de leurs bracelets alligators, qui travaillent par ailleurs en partie avec des membres de l'AQC (l'Assurance qualité des fabricants de bracelets cuir), l'AQC couvrant en effet les sujets de traçabilité. On notera en sus que ces deux Maisons étudient des alternatives aux bracelets alligator pour répondre à certains marchés spécifiques. Kering continue à soutenir activement le développement de standards d'industrie pour toutes les espèces exotiques telles que les crocodiliens, les autruches et les reptiles d'Asie.

En Asie du Sud-est, une série d'audits accompagnés par des tiers a été menée dans nos chaînes d'approvisionnement en python représentant l'ensemble des achats des tanneries du Groupe en peaux de pythons. Ces audits ont été l'occasion de ré-évaluer les pratiques de bien-être animal en place dans les fermes et les sites de transformation en passant en revue leurs pratiques opérationnelles, en ligne avec les recommandations issues de la *Southeast Asian Reptile Conservation Alliance* (SARCA – voir ci-dessous). Ce programme étendu de vérification a permis d'atteindre un taux cumulé de couverture de 70 % des achats des

tanneries en peaux exotiques par des audits de tierce partie. En 2021, le programme sera étendu aux autruches (prévu en 2020 mais reporté du fait de la crise sanitaire), au crocodile du Nil (prévu en 2020 mais reporté du fait de la crise sanitaire).

En 2020, Kering a continué à apporter son soutien financier et technique à la *Southeast Asian Reptile Conservation Alliance* (SARCA) spécialisée dans le commerce éthique et durable des reptiles en Asie du Sud-Est. La SARCA est une plateforme multi-parties prenantes qui regroupe des acteurs clés du commerce de reptiles, comme des marques de luxe, des tanneries, la CITES, des scientifiques et des défenseurs de l'environnement. La SARCA pilote notamment un programme d'études et de recherches en Indonésie, Chine, Malaisie et Thaïlande afin de mieux comprendre les différentes problématiques développement durable générées par le commerce des peaux de reptiles, tout particulièrement en ce qui concerne l'habitat naturel et le bien-être animal. Sur ces deux sujets, des formations ont également été délivrées aux acteurs dans la chaîne de valeur de Kering. En 2020, un des travaux de SARCA a été le lancement de l'écriture d'un standard commun pour le bien-être animal visant à couvrir différentes espèces de serpents et lézards utilisées dans les chaînes d'approvisionnement du secteur du luxe. L'ambition est de finaliser et piloter ces standards d'ici à 2021.

En 2019, Kering a contribué via son expertise technique à la rédaction des Standards de bien-être animal pour le commerce de l'autruche de la chambre de commerce de l'autruche de l'Afrique du Sud (SAOBC) qui ont par la suite été validés et rendus public en 2020. Ces Standards sont basés sur les Codes de conduite et l'état de l'art existants, et visent à fournir un programme d'audits des meilleures pratiques détaillé et vérifiable. Ils sont, dans leur majorité, alignés avec les propres Standards de Kering sur le bien-être animal pour les autruches.

La plupart des Maisons du Groupe n'utilise pas de fourrure. Ainsi, Gucci fait partie du programme *Fur Free Retailer* de l'ONG *Fur Free Alliance*, ayant banni l'utilisation de fourrures dans l'ensemble de sa gamme depuis ses collections Printemps/Été 2018, et par ailleurs s'est engagé à ne plus recourir à l'angora. Balenciaga, Alexander McQueen et MCQ n'utilisent plus de fourrure dans leurs collections.

Lorsque de manière très limitée la fourrure est utilisée, elle doit impérativement respecter les Standards en termes de traçabilité, pratiques d'élevage et bien-être animal rendus publics dans le Kering Standard pour la fourrure. Dans ces Standards, Kering préconise l'utilisation de fourrures provenant de filières certifiées tels que Welfur (un programme d'évaluation scientifique du bien-être animal volontairement créé par l'industrie européenne de la fourrure en 2009) et Profur (un programme finlandais exigeant la documentation et l'amélioration continue des standards d'élevage à un niveau plus strict que celui de la législation européenne). Une liste de fournisseurs sélectionnés car répondant aux exigences des *Kering Standards* a également été établie.

4.4.3.7 Métaux, pierres et autres matières précieuses

L'exploitation minière illégale ou non réglementée peut engendrer d'importants dégâts sociaux et environnementaux. En particulier l'extraction minière artisanale peut mettre en péril des communautés en dégradant très fortement leur santé et leur environnement si elle n'est pas régulée ou a contrario, si elle est bien gérée, générer un développement responsable pour les très nombreuses communautés locales. Kering s'est donc engagé à n'acheter que des métaux et pierres précieuses provenant d'activités minimisant les impacts négatifs sur l'environnement et générant des opportunités pour les communautés locales.

Première étape clé de cette démarche, l'achat de 55 kg d'or artisanal certifié *Fairmined* en 2014, qui a représenté à cette date le plus important achat d'or *Fairmined* réalisé. L'or *Fairmined* artisanal est extrait en suivant les standards stricts de l'*Alliance for Responsible Mining* (ARM) qui couvrent des critères sociaux, de développement économique des communautés, de conditions de travail et enfin de bonne gestion des substances chimiques.

Pour encourager ses Maisons à s'approvisionner en or responsable (certifié *RJC Chain of Custody*, artisanal certifié *Fairtrade* et *Fairmined* ou provenant de sources vérifiées et tracées) auprès d'affineurs partenaires sélectionnés, Kering a développé une plateforme d'achat dédiée, le *Kering Ethical Gold Platform*. Objectif : soutenir ces filières de production d'or responsable et participer à leur croissance mais également, soutenir les communautés de mineurs grâce au *Kering Gold Fund*. Pour chaque kilogramme d'or acheté, les Maisons du Groupe s'acquittent d'un premium permettant de constituer ce fonds. Chaque année, un Comité composé de représentants de Kering et de ses Maisons sélectionne des projets à soutenir via le *Kering Gold Fund* au profit des communautés de mineurs et présentant des bénéfices sociaux et environnementaux. Preuve du succès de la plateforme, une tonne d'or responsable a été achetée en 2020, portant ainsi le volume d'or responsable acheté depuis le lancement de la plateforme à plus de six tonnes.

- En 2020, Gucci, Bottega Veneta, Alexander McQueen, Pomellato, DoDo, Qeelin ainsi que Boucheron ont ainsi utilisé 100 % d'or responsable pour leur Joaillerie, tout comme Girard-Perregaux et Ulysse Nardin pour l'Horlogerie.
- Saint Laurent pour sa part exige désormais que ses fournisseurs d'or pour la maroquinerie participent au *Kering Ethical Gold Platform* du Groupe.
- Kering Eyewear, quant à elle, s'approvisionne pour sa production MCL (Maison Cartier Lunettes) auprès d'un fournisseur d'or certifié RJC – *Membership Forum Gold and/or Platinum Group Metals Trader and/or Refiner and/or Hedger*.

Suite à cette expérience réussie pour l'or, Kering étudie la mise en place de dispositifs similaires pour l'argent.

En 2020, le *Kering Gold Fund* a permis de soutenir deux projets auprès des mines :

- en Guyane française, Kering participe au premier programme de reforestation totale de sites d'extraction minière, en forêt amazonienne. Ce projet pilote porte sur 34 hectares situés sur des mines d'or alluviale en fin d'exploitation. Il associe Kering à Solicaz (experts en reforestation) et Forest Finance France (spécialisée dans la construction et la gestion d'initiatives de reforestation). Cette collaboration permet de reforester la totalité des sites alluvionnaires qui ont été exploités. Ce partenariat innovant permet d'aller au-delà de la réglementation qui impose une reforestation sur seulement 30 % de la surface exploitée, ne permettant pas une reconstruction réelle de la forêt amazonienne. Pour la première fois, il s'agit d'une prise en compte écologique totale par une reforestation à 100 %. En tout ce sont plus de 90 000 arbres préparés en pépinière avec une ingénierie écologique inspirée du biomimétisme et plantés sur les sites dégradés. De plus, l'or provenant de ces mines alluviales responsables est acheté par les marques de Kering pour être utilisé dans leurs produits depuis 2019 ;
- au Ghana, Kering et l'ONG Solidaridad œuvrent ensemble pour aider les femmes des communautés minières à accéder à plus d'autonomie. Les équipes de Solidaridad sur place aident 150 femmes regroupées dans cinq communautés minières à développer leurs compétences et confiance pour créer leur activité commerciale, mais aussi à s'organiser en coopératives pour accéder à des permis locaux, des concessions et des financements. Les formations abordent des sujets tels que la négociation, la gestion commerciale, la santé et le planning familial. Les hommes des communautés locales sont partie prenante de ces groupes pour s'assurer de l'acceptation du projet et d'une possibilité réelle d'autonomisation des femmes. Le projet, débuté en juillet 2019, a vu la mise en place d'un fonds de microfinancement en 2020.

Depuis 2018, pour faire face à l'augmentation de ses consommations de palladium pour le plaquage des pièces métalliques de sa maroquinerie et de ses chaussures, Gucci a développé un partenariat innovant permettant à la Maison d'utiliser du palladium recyclé provenant de catalyseurs issus du milieu médical. La production de ce palladium recyclé est réalisée par une usine basée en Italie et certifiée *RJC Chain of Custody* garantissant ainsi la traçabilité du précieux métal. Le palladium recyclé couvre actuellement 100 % des besoins de Gucci.

Kering travaille avec ses fournisseurs pour s'assurer que tous les diamants utilisés dans ses produits respectent le processus de Kimberley qui vise à garantir la légalité des échanges sur le marché international pour qu'ils ne servent pas à financer des conflits armés rebelles. Kering a également travaillé avec ses Maisons au déploiement des lignes directrices et des bonnes pratiques vis-à-vis de la traçabilité et

du *sourcing* durable des diamants. Par exemple, Pomellato procède à une mise à jour annuelle des informations de tous ses fournisseurs de diamants.

Pour aller plus loin, les principales Maisons de Joaillerie du Groupe ont adhéré au RJC (*Responsible Jewellery Council*), une organisation internationale visant à mettre en place des pratiques commerciales responsables et transparentes dans le commerce des métaux précieux. La certification *Responsible Jewellery Council* atteste de l'éthique, du respect de l'environnement et des conditions de travail dans le secteur de la bijouterie, la joaillerie et l'horlogerie. Elle garantit la transparence dans la chaîne d'approvisionnement des diamants, de l'or, du platine, ou des pierres de couleurs depuis la mine jusqu'au comptoir. Elle s'appuie sur les principes de l'OIT, les principes du *Global Compact* ainsi que les recommandations de l'OCDE sur les questions de *due diligence*.

Sont certifiés RJC, Girard-Perregaux, Pomellato et Dodo, Boucheron et Gucci (qui est également certifié RJC CoC). Boucheron a vu sa certification renouvelée en 2020. Ulysse Nardin est en cours de certification, pour une obtention en 2021.

Par ailleurs, on notera que les émeraudes et les rubis utilisés par Pomellato sont issus d'un producteur de pierres précieuses responsable, et que la Maison Boucheron, quant à elle, s'implique dans des projets d'approvisionnement de nacre auprès de fournisseurs certifiés par le *Marine Stewardship Council*.

Kering est également un des membres fondateurs depuis 2015 du *Coloured Gemstones Working Group* (CGWG), une initiative qui réunit des Maisons de Joaillerie prestigieuses avec pour ambition de créer plus de transparence et d'impact social et environnemental positif dans les filières des pierres de couleur. Dans ce but, le CGWG développe des ressources et des outils mis à disposition gratuitement pour l'ensemble des acteurs du secteur, permettant d'identifier, éviter et gérer les risques et impacts inhérents à ces activités. Kering et ses Maisons ont activement travaillé au pilotage des outils développés par le CGWG. En mai 2020, le CGWG a mis en ligne une vision communes et la première salve de ces outils sur la plateforme communautaire <https://gemstones-and-jewellery.com> : tout professionnel du secteur peut y trouver des formations spécifiques, des outils d'évaluation et d'amélioration de la performance.

D'autres procédés sont également utilisés par les Maisons : le procédé acier inoxydable et le traitement PVD sont utilisés par Saint Laurent depuis plusieurs années pour certaines pièces métalliques en maroquinerie. Le laiton utilisé est progressivement remplacé par de l'acier, un métal moins impactant. Celui-ci est par ailleurs stabilisé par un traitement PVD, un procédé de métallisation qui permet de déposer sous vide des films minces de matière grâce à la vapeur, bien moins impactant d'un point de vue environnemental que les traitements électrolytiques classiques.

4.4.3.8 Plastiques

L'utilisation de plastiques dans les produits des Maisons est encadrée par les *Kering Standards*, qui comprennent une section dédiée. En particulier, Kering a une politique zéro PVC dans les produits en place depuis 2012. Au-delà de la non-utilisation de PVC, les Maisons doivent privilégier les plastiques avec du contenu recyclé, à défaut avec du contenu biosourcé et certifié, et s'assurer que les produits chimiques utilisés sont en accord avec la MRSL et la PRSL du Groupe. Concernant la fin de vie, les *Kering Standards* mettent en avant les aspects de recyclabilité.

Il existe de très nombreuses alternatives au plastique disponibles et la comparaison des performances environnementales, tant que la compréhension des déclarations des fournisseurs, n'est pas simple. C'est pourquoi Kering organise régulièrement des séances de travail autour de ces sujets. En 2019, les travaux portaient sur l'augmentation de la part de plastiques alignés avec les *Kering Standards* et l'innovation en lien avec des experts de *Fashion for Good*. En 2020, les séances de formation ont porté sur les « bioplastiques » et ont été menées avec un cabinet expert en bioplastique. De plus, Kering développe des outils d'évaluation des plastiques à disposition des départements logistiques et achat des Maisons, comme outil d'aide à la décision lors d'achats de matières plastiques.

Enfin, le MIL propose également une gamme de matières plastiques conformes aux *Kering Standards* pour permettre aux Maisons d'intégrer plus de plastiques responsables dans leurs collections.

Dans cette logique, les collections de Gucci, d'Alexander McQueen, de Brioni et de Balenciaga intègrent une part croissante d'ECONYL®. En 2019, Alexander McQueen a consommé environ 650 mètres d'ECONYL® pour la production de ses parapluies, et Gucci plus de 107 500 mètres. Gucci remplace progressivement depuis 2015 le plastique des talons de ses chaussures par un plastique ABS recyclé et a produit en 2019 14 000 paires de chaussures aux semelles composées de TPU biosourcé à 50 %. Kering Eyewear, pour sa part, privilégie l'usage de verres en verre minéral pour les lunettes de soleil, matière plus durable et recyclable que le plastique.

La principale utilisation du plastique pour le Groupe reste toutefois le packaging en *BtoB*. Sur la base d'une cartographie des consommations de plastique menée en 2017 pour le packaging du prêt-à-porter et de la logistique dans le but de déterminer son niveau de conformité avec les *Kering Standards*, le Groupe a mis en œuvre depuis 2018 plusieurs projets de substitution vers des plastiques recyclés. Fin 2019, Kering a rejoint le premier pilote de *Fashion For Good* sur la problématique des *polybags*, « *The Circular Polybag Pilot* », dont le but est la création d'une solution circulaire pour les *polybags* dans l'industrie de la mode. En 2020, les équipes de logistique centralisées ont travaillé à retirer des envois en e-commerce tout plastique pouvant être substitué par du carton certifié.

Au-delà de l'élimination de certaines matières plastiques au profit d'alternatives plus durables ou recyclées, le sujet de la pollution aux micro-plastiques et ses impacts potentiels sur l'environnement et la santé humaine est aujourd'hui au cœur des préoccupations du secteur du textile. Cette pollution diffuse, en lien notamment avec le lavage des tissus synthétiques, reste très difficile à quantifier même si la communauté scientifique semble s'accorder sur le risque majeur que cela représente sur la pollution des océans. Dans ce contexte, Kering avait participé aux travaux du consortium sur la pollution aux micro-plastiques constitué par l'*European Outdoor Association*. Le consortium travaille à mieux mesurer l'impact que représente la pollution aux micro-plastiques et au développement de solutions techniques pour en limiter l'impact. Par ailleurs Kering a travaillé en 2018 et 2019 avec l'ONG *Fauna and Flora International* afin de construire des recommandations de meilleures pratiques de gestion des granulés de plastique et éviter la pollution aux micro-plastiques dans les chaînes d'approvisionnement. Cette étude a constitué une première étape indispensable pour mieux comprendre son empreinte en amont de la chaîne de valeur.

Enfin, Kering s'engage, avec ses Maisons, à éliminer les plastiques à usage unique de ses emballages *BtoB* et *BtoC* d'ici 2030, et – pour le plastique restant – à utiliser du plastique recyclé, afin de protéger les océans par la réduction de l'impact négatif du secteur de la mode sur les océans au travers d'initiatives concrètes.

4.4.4 Bien-être animal : les Kering Animal Welfare Standards

Pour Kering, il est essentiel que les produits développés par les Maisons respectent les plus hauts standards de qualité à travers tous les aspects de leur production, y compris les aspects liés au bien-être des animaux à l'origine de nombreuses matières utilisées par les Maisons.

Dans cette logique, en mai 2019, Kering a publié ses Standards sur le bien-être animal, avec l'objectif d'assurer les meilleures conditions de traitement des animaux tout au long de la chaîne d'approvisionnement du Groupe. Ces Standards couvrent toutes les espèces qui font partie des chaînes d'approvisionnement du Groupe dans le monde, à savoir les bovins, les veaux, les ovins, les caprins, les autruches, les crocodiles et alligators, les pythons, et mammifères élevés pour leur fourrure. Pour chacune de ces espèces, ce document public met en exergue les enjeux particuliers, les exigences d'élevage, transport et abattage et donne la liste des certifications existantes constituant une référence. En parallèle de ces Standard multi-espèces, Kering a également publié des Standards avec un niveau plus détaillé pour les bovins, les veaux, les ovins et les caprins, ainsi que des directives relatives aux abattoirs.

Ces Standards sont le fruit de trois ans de collaboration avec des experts en bien-être animal, des agriculteurs et des éleveurs, des scientifiques et des ONG. Ils tiennent compte non seulement des dernières recherches scientifiques, mais également de la législation, des normes en vigueur, des meilleures pratiques de gestion et des recommandations provenant de différents secteurs. À ce titre, ces standards s'appuient sur des expertises externes, notamment une revue externe par plusieurs associations spécialisées dont la *Royal Society for the Prevention of Cruelty to Animals* (RSPCA) en 2017, *Compassion in World Farming* (CIWF) et la Fondation Nicolas Hulot pour la nature et l'homme (FNH) en 2018.

Les Standards sur le bien-être animal définissent un certain nombre d'exigences relatives au traitement des animaux qui contribueraient à améliorer significativement leur bien-être partout dans le monde s'ils étaient adoptés par l'ensemble du secteur. Ils se déclinent en trois niveaux – Bronze, Argent et Or – afin de fournir des indications claires sur les points-clés à respecter et d'inciter les fournisseurs du Groupe à s'améliorer de façon continue :

- le niveau Bronze correspond au minimum requis, conforme – ou parfois supérieur – à la législation européenne. Les *Kering Standards* préconisent en effet notamment la généralisation à l'échelle internationale des bonnes pratiques mises en place au sein de l'Union européenne, ce qui représente déjà une amélioration notable dans de nombreux pays où la réglementation sur le bien-être animal est minimale, voire inexistante ;
- le niveau Argent correspond aux meilleures pratiques en place actuellement dans le monde ;
- le niveau Or, le plus exigeant, définit les meilleures pratiques susceptibles de transformer fondamentalement le secteur. Certaines d'entre elles concernent par exemple : l'interdiction des parcs d'engraissement et de l'élevage intensif au profit du pâturage pour une meilleure qualité de vie des animaux ; la promotion de l'agriculture régénérative et de pratiques qui n'entrent pas en conflit avec l'alimentation des êtres humains, ce qui constitue un défi majeur compte tenu de la croissance démographique ; des restrictions strictes en matière de transport ; le bien-être des animaux de ferme ; et l'interdiction des traitements antibiotiques à effet sous-thérapeutique afin de lutter contre la résistance inutile aux antimicrobiens qui menace la santé humaine.

Des protocoles d'audits spécifiques ont été développés et décrivent la façon dont Kering et ses Maisons peuvent mesurer la conformité des fournisseurs vis-à-vis de chacun des critères développés dans ces Standards. Ces protocoles couvrent bien sûr les conditions d'élevage, de transport et d'abattage des animaux mais également des critères plus larges comme la performance environnementale de l'exploitation ou encore l'impact sur les communautés et populations locales.

Les *Kering Standards* sur le bien-être animal constituent le premier ensemble de critères traitant du bien-être animal dans le monde du luxe et de la mode, et visent notamment à faire évoluer les pratiques de l'ensemble du secteur. Aussi, Kering prévoit une application progressive de ces Standards et une mise en œuvre collaborative avec ses fournisseurs. Des pilotes ont ainsi été menés avec des fournisseurs stratégiques en associant des représentants des Maisons et des experts du bien-être animal. Depuis 2017, ces pilotes ont concerné 82 fermes couvrant dix espèces animales différentes dans 16 pays en Afrique, Asie, Europe, Australie et Nouvelle-Zélande.

Pour mémoire, Kering s'est engagé à ce que 100 % des matières premières clés utilisées par le Groupe ainsi que les procédés de production associés soient conformes aux *Kering Standards*, y compris les Standards applicables au bien-être animal, d'ici 2025. Pour arriver à cet objectif, une approche fondée sur une évaluation des risques pays par pays est mise en place, basée sur l'*Animal Protection Index* de l'ONG *World Animal Protection*. Celui-ci évalue les risques inhérents à chaque pays en termes de bien-être animal, en fonction d'indicateurs tels que les législations en place et les engagements volontaires existants dans ces pays. Le niveau de vérification mis en place pour s'assurer du respect de nos Standards est ensuite adapté à ce niveau de risque par pays, ainsi que d'autres facteurs comme le type et les volumes de matières premières concernées.

En 2020, le suivi et la vérification du respect des standards de bien-être animal dans nos différentes chaînes d'approvisionnement s'est notamment concentré sur la filière cuir. Ainsi une cartographie mondiale des abattoirs présents dans la chaîne de valeur de nos maisons a été réalisée permettant d'identifier 274 abattoirs dans une trentaine de pays. En fonction du risque présenté par les pays d'exploitation ainsi qu'en croisant ces résultats à un benchmark des certifications en bien-être animal existantes pour les abattoirs, un plan d'action a été établi au cas par cas. Fin 2020, des premiers audits à distance – du fait de la situation sanitaire – ont ainsi eu lieu pour vérifier le bon respect des exigences de Kering en termes de bien-être animal.

En ce qui concerne les autres matériaux, en l'absence de visites terrains, une évaluation bibliographique d'une dizaine de standards et de fournisseurs vis-à-vis de leurs démarches concernant le bien-être animal a été réalisée, notamment pour les chaînes d'approvisionnement en laine et alpaga.

En complément des actions concernant ses activités en propre, Kering collabore avec le secteur pour une meilleure prise en compte du bien-être animal et un alignement des standards sectoriels. En 2020, Kering a été actif en particulier avec les groupes :

- *Southeast Asian Reptile Conservation Alliance* (SARCA) pour ce qui concerne les peaux précieuses issues de reptiles d'Asie du Sud-Est ;

- *International Crocodilians Farmers Association* (ICFA) pour les peaux précieuses de crocodiles et alligators ;
- *South African Ostrich Business Chamber* pour le cuir d'autruche ;
- *Textile Exchange* en ce qui concerne les matériaux issus d'espèces bovines, ovines et caprines ;
- *Paris Good Fashion*, au sein duquel Kering co-anime avec le Conseil national du cuir (CNC) un groupe de travail sur la bien-traitance animale depuis novembre 2019, réunissant plusieurs acteurs de poids du secteur de la mode et du luxe français.

De plus, conscient que pour de nombreuses matières premières, dont le cuir, les chaînes d'approvisionnement du luxe et de l'agroalimentaire se croisent, Kering a continué en 2020 ses actions de collaboration avec les acteurs de l'industrie de la viande afin de mutualiser à terme les efforts de vérification et, le cas échéant, d'amélioration des pratiques.

Enfin, dans le cadre de son partenariat de trois ans initié en 2017 avec la Fondation pour la nature et l'homme (FNH) et portant sur le bien-être animal, Kering a pu bénéficier de la part de la FNH d'un avis

complémentaire et a pu rencontrer différents acteurs du monde institutionnel, des représentants français de l'élevage et des ONG telles que Welfarm, l'OABA ou le CIWF pour faire avancer cette cause auprès du secteur et de la société civile.

On notera par ailleurs que Kering est présent dans la catégorie « parfums et cosmétiques » via des accords de licence entre ses principales marques et des leaders du secteur, tels que L'Oréal, Coty et Interparfums, pour développer et commercialiser des parfums et des cosmétiques. Ainsi, Kering et ses Maisons ne produisent pas directement dans cette catégorie ni conduisent de test sur les animaux. Les acteurs avec lesquels Kering et ses Maisons ont signé de tels accords ont mis au point des politiques strictes en matière d'expérimentation animale, conformément aux normes et aux meilleures pratiques reconnues au niveau international. Leurs approches et exigences sont détaillées dans leurs reporting respectifs.

En complément, Gucci a défini des exigences spécifiques concernant les parfums et cosmétiques dans ses *Gucci Sustainability Principles*, disponibles sur le site internet de la Maison.

5 - LE GROUPE, SES PARTIES PRENANTES ET LA SOCIÉTÉ CIVILE

5.1 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 des relations de confiance et de qualité, partout où ses partenaires se trouvent, afin de comprendre au mieux leurs préoccupations et leurs attentes et de les intégrer de la meilleure façon possible à la stratégie du Groupe. Il s'agit ainsi de définir une politique de concertation et d'analyse des attentes des parties prenantes au niveau Groupe et d'encourager chaque Maison à développer en complément ses propres plateformes de dialogue à un niveau plus opérationnel.

5.1.1 Approche Groupe et chaîne de valeur

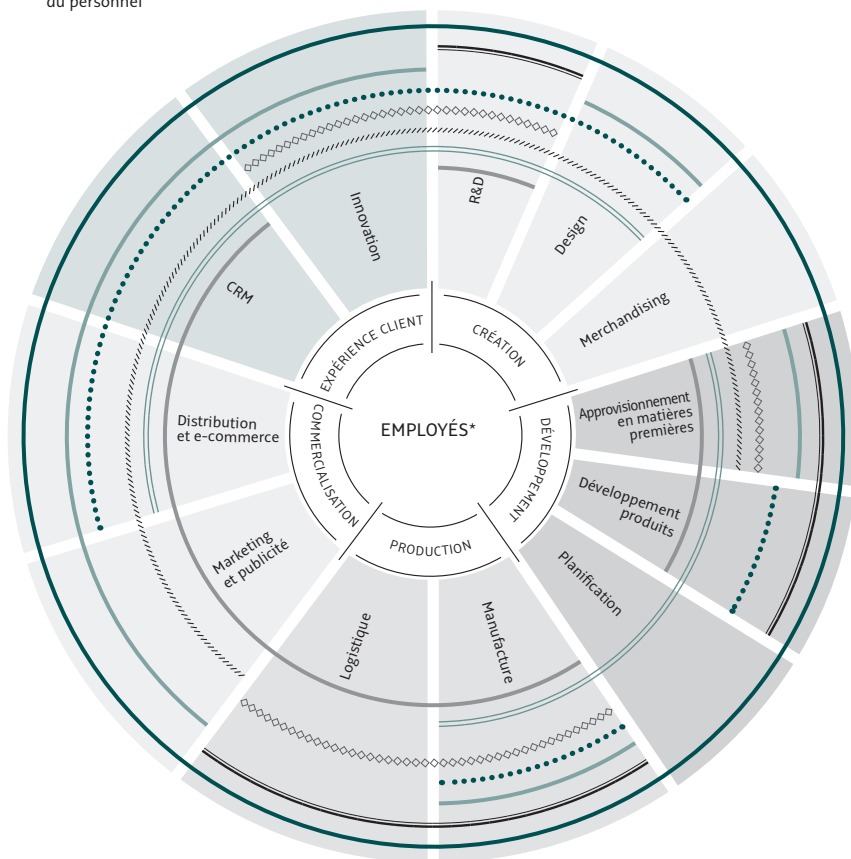
La chaîne de valeur du Groupe, structurée autour de cinq étapes clés, depuis la création jusqu'à l'expérience client, permet d'identifier les acteurs impliqués et de rendre compte de la collaboration de Kering avec l'ensemble de ses parties prenantes. À l'occasion de la mise à jour de sa matrice de matérialité (voir section 1.4.1), Kering a également mis à jour la cartographie de ses principales parties prenantes.

Le Groupe présente de manière détaillée sa création de valeur, à chacune de ces étapes, dans son rapport intégré, disponible sur le site kering.com.

Le développement durable

Le Groupe, ses parties prenantes et la société civile

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



5.1.2 Modalités de dialogue et actions du Groupe et de ses Maisons

Afin de rester constamment à l'écoute des enjeux prioritaires pour ses parties prenantes et de participer à la recherche de solutions pour un Luxe plus durable, Kering mène de multiples actions à l'échelle locale, nationale et internationale et participe à de nombreuses initiatives en collaboration avec ses parties prenantes

ou au sein de coalitions multipartites. Le tableau ci-dessous présente, de manière synthétique et non-exhaustive, les principales attentes identifiées, les modalités de dialogue et actions mises en œuvre pour et avec chacune des catégories de parties prenantes avec lesquelles le Groupe interagit :

Catégorie de parties prenantes	Attentes et proposition de valeur	Modalités de dialogue et actions	Exemples – non exhaustifs
Employés et leurs représentants Collaborateurs Instances représentatives du personnel Organisations syndicales Administrateurs représentants les salariés Alternants Stagiaires	Attentes Offre de formation et développement des compétences et parcours de carrière attractifs (dans un contexte de guerre des talents) Organisation du travail responsabilisante, rémunération et avantages attractifs Respect de l'équilibre vie privée/vie professionnelle Dialogue social de qualité et respect des droits fondamentaux Politique de diversité et d'inclusion Proposition de valeur de Kering Devenir l'employeur de préférence dans le secteur du luxe Partager une vision commune sur les valeurs et les politiques du Groupe Promouvoir un environnement inclusif et atteindre la parité femmes-hommes à tous les niveaux du Groupe	Chartes et Politiques internes (Code d'éthique, Politique RH, Politique de parentalité, Politique violences conjugales) Accords d'entreprise (<i>Empowering Talent</i> , <i>Télétravail</i> , etc.) Dialogue permanent et régulier avec les instances de représentation du personnel et les organisations syndicales Enquête d'engagement #NoFilter (<i>opinion survey</i>) Dispositif d'alerte (hotline éthique) Entretien annuel (<i>Check in</i>) et conversations RH Communication interne (intranet, réseau social et lettres d'informations aux collaborateurs via Workplace) Plateforme de formation et e-learning (Kering, <i>Kering Standards</i> , <i>Kering Planet</i> , formation « <i>Ethics & Compliance</i> ») Évènements internes, journées, <i>teambuilding</i> à l'attention des collaborateurs et sensibilisation aux thématiques du développement durable et partage des avancées du Groupe et de ses Maisons	Comité d'entreprise européen Comité de Groupe France Représentants des salariés au Conseil d'administration <i>Gucci Changemakers Scholarship Programs</i> et <i>Gucci Changemakers X CFDA Scholars by Design Award program</i> Mise en place en 2020 de Comités Diversité et Inclusion au sein des Maisons et du Corporate, portés par des sponsors du top management Journées de sensibilisation organisées par Kering et/ou les Maisons (<i>Caring Day</i> , <i>Earth Day at Alexander McQueen</i> , <i>MCQ Sustainability Training</i> , <i>Balenciaga Sustainability Days</i> et <i>Masterclass avec l'Institut Curie</i> , espaces d'échange Workplace dédiés chez Alexander McQueen et Bottega Veneta, <i>Sustainability Week</i> de Boucheron, <i>Sustainability Breakfast Talks</i> mensuels de Pomellato, etc.) Plateformes de formation des Maisons : <i>Gucci Retail Academy</i> , <i>Saint Laurent E-University</i>

Catégorie de parties prenantes	Attentes et proposition de valeur	Modalités de dialogue et actions	Exemples – non exhaustifs
Actionnaires et communauté financière Investisseurs institutionnels (gérants de portefeuille, actions/obligations/ISR, équipes gouvernance, etc.) Analystes financiers Autorités de marché (AMF, Euronext, etc.) Actionnaires individuels Agences de notation financière et extra-financière	Attentes Pertinence et cohérence de la stratégie Performances financières et création de valeur Retour sur investissement (performance boursière, dividendes, rachats d'actions, etc.) Égalité d'accès à l'information, communication financière exacte, précise et sincère Attentes accrues sur les aspects ESG Proposition de valeur de Kering Un modèle économique qui s'appuie sur des Maisons d'exception Une stratégie visant à capter tout le potentiel du luxe Des priorités financières clairement établies Une gouvernance d'entreprise aux meilleurs standards et une stratégie de développement durable ambitieuse	Échanges réguliers avec les investisseurs et les analystes Information permanente et réglementée en français et en anglais Dialogue avec les actionnaires, notamment lors de l'Assemblée générale annuelle Nomination d'une Administratrice référente indépendante, porte-parole du Conseil auprès des investisseurs sur les questions ESG Réponses aux questionnaires d'évaluation extra-financière	Organisation de plusieurs <i>roadshows</i> et participation à plusieurs conférences sectorielles en 2020 <i>Roadshow</i> dédié aux sujets ESG en présence de Sophie L'Hélias, Administratrice référente indépendante Organisation de conférences téléphoniques lors de la publication de chiffres d'affaires trimestriels, des résultats semestriels et annuels Rubrique finance du site internet régulièrement enrichie et mise à jour Lettre aux actionnaires (semestrielle), guide de l'actionnaire et ligne téléphonique dédiée aux actionnaires individuels, visite de site annuelle Avis financiers dans la presse Présence renouvelée dans les principaux extra-financiers (DJSI World et Europe, FTSE4Good, etc.) Reconnaissances externes de la performance RSE (Corporate Knights – Global 100, WS), etc.)
Clients, consommateurs et distributeurs Clients Associations de consommateurs Influenceurs Acteurs de la distribution	Attentes Bénéficier d'une expérience client personnalisée et répondant aux attentes de chacun Des standards de qualité et de responsabilité en ligne avec le secteur du luxe Un échange privilégié avec des Maisons de renommée mondiale Transparence, pédagogie et fiabilité de l'information Proposition de valeur de Kering Sensibiliser les clients et consommateurs aux enjeux du développement durable Proposer une expérience client unique Offrir un réseau de distribution omni-channel complémentaire et conforme aux standards du Groupe	Réseau mondial de boutiques et points de vente offrant une relations client unique à chaque Maison Publications du Groupe, sites internet du Groupe, des Maisons et de la Fondation Kering Réseaux sociaux Newsletters clients Applications mobiles et plateformes digitales Collaborations avec certains distributeurs	Réalisation par les Maisons d'enquêtes de satisfaction clients Partenariat Gucci x <i>TheRealReal</i> en faveur de la mode circulaire MyMCQ, plateforme de mode innovante basée sur la blockchain Festival de cinéma virtuel GucciFest diffusé sur les plateformes de streaming et via un site dédié par Gucci Retransmission en ligne des défilés Initiative digitale <i>#McQueenCreators</i> lancée en 2020 pour inspirer la créativité dans le contexte de confinement dû à la pandémie Événements, communications dédiées et actions de sensibilisation menés par les Maisons et/ou en partenariat avec des distributeurs pour sensibilier les consommateurs aux enjeux de développement durable (Partition de Balenciaga à l'édition 2020 <i>Go For Good</i> des Galeries Lafayette, campagne autour de la Collection Gucci <i>Off the Grid</i> , Site Gucci Equilibrium, Newsletter de Brioni « <i>A sustainable Path</i> », etc.) Adresse e-mail dédiée au développement durable pour poursuivre le dialogue en offrant d'interagir avec les experts du Groupe

Catégorie de parties prenantes	Attentes et proposition de valeur	Modalités de dialogue et actions	Exemples – non exhaustifs
<p>Fournisseurs et partenaires commerciaux</p> <p>Fournisseurs directs du Groupe et de ses Maisons, et leurs sous-traitants</p> <p>Fournisseurs de matières premières clés</p> <p>Artisans et corporations</p> <p>Prestataires de service</p> <p>Mannequins</p>	<p>Attentes et défis</p> <p>Soutien et accompagnement</p> <p>Respect des délais de paiement et des conditions commerciales équitables</p> <p>Proposition de valeur de Kering</p> <p>Préserver les savoir-faire artisanaux et soutenir les communautés qui les perpétuent</p> <p>Déployer les <i>Kering Standards</i> pour préserver des filières d'excellence et accompagner l'adoption de pratiques plus responsables</p> <p>Fédérer son écosystème autour des meilleures pratiques de marché</p>	<p>Charte Fournisseurs et Principes de développement durable</p> <p><i>Kering Standards</i> pour les matières premières clés et les processus de production et pour le bien-être animal</p> <p>Charte sur les conditions de travail et le bien-être des mannequins</p> <p>Portail fournisseurs, questionnaires, audits et plan de vigilance</p> <p>Soutien et mécanismes incitatifs pour l'amélioration de leur performance (e-learning et programmes pilotes)</p> <p>Dispositif d'alerte (hotline éthique)</p>	<p>Plan de communication en 15 langues auprès de plus de 1 500 fournisseurs directs sur le dispositif d'alerte</p> <p>2 399 audits sociaux en 2020</p> <p>Programme <i>Clean by Design</i></p> <p>Plateforme <i>Kering Ethical Gold Platform</i> d'achat d'or responsable (or certifié <i>RJC Chain of Custody</i>, artisanal certifié <i>Fairtrade</i> et <i>Fairmined</i> ou provenant de sources vérifiées et tracées)</p> <p>Programmes de <i>capacity building</i> des fournisseurs de Gucci et Bottega Veneta dans le cadre de leurs certifications SA8000</p> <p><i>Supply Chain Academy</i> de Gucci</p> <p>Formation digitale sur la broderie disponible gratuitement sur la plateforme Udemay par Gucci à travers l'initiative <i>Chime for Change</i></p> <p>Mécanismes de soutien économique exceptionnels dans le cadre de la crise liée à la pandémie de Covid-19, dont :</p> <p>Programme "<i>Sviluppo Filiere</i>" de Gucci en partenariat avec la banque Intesa SanPaolo</p> <p>Soutien administratif et financier de Boucheron, via l'UFBJOP, à des artisans bijoutiers indépendants pour qu'ils puissent accéder aux aides d'état</p> <p>Étude d'envergure sur la place des femmes dans la chaîne d'approvisionnement en Italie avec <i>Camera Nazionale della Moda</i></p>
<p>Talents créatifs et artisanat d'excellence, écoles et universités</p> <p>Écoles internes</p> <p>Formations spécialisées dans la mode, le design et l'artisanat</p> <p>Universités</p>	<p>Attentes</p> <p>Soutien à la préservation des artisanats d'exception</p> <p>Insertion professionnelle</p> <p>Mentoring, coaching, retour d'expérience...</p> <p>Proposition de valeur de Kering</p> <p>Développer des talents et des compétences et proposer des parcours professionnels attractifs</p> <p>Recruter les meilleurs professionnels</p> <p>Nouer des partenariats avec les écoles et universités</p> <p>Etoffer nos collaborations pour identifier des solutions plus durables</p> <p>Sensibiliser les designers de demain aux thématiques du développement durable</p>	<p>Collaborations académiques</p> <p>Interventions et participations à des formations professionnalisantes et universitaires</p> <p>MOOC ouvert à tous et gratuit</p> <p>Programmes d'artisanat d'excellence en Haute Couture, Horlogerie & Joaillerie</p> <p>Forums dans les écoles et journées d'échanges</p>	<p>École de l'Amour de Gucci, incluant l'école de l'Artisanat, l'école de l'Usine et une Académie technique</p> <p>Saint Laurent Couture Institute, en partenariat avec l'IFM (Institut français de la mode)</p> <p><i>Accademia Costume & Moda</i>, avec la création par Saint Laurent d'un module dédié à l'<i>upcycling</i> en 2020</p> <p>Centre de formation de Brioni <i>Scuola di Alta Sartoria</i> pour former puis intégrer des tailleurs d'exception</p> <p>École <i>Scuola dei Maestri Pellettieri</i> de Bottega Veneta</p> <p><i>Pomellato Virtuosi Academy</i> en partenariat avec Galdus</p> <p>Partenariat de Bottega Veneta avec l'<i>Istituto Professionale Montagna</i></p> <p>Ateliers Brioni de Montebello et intégration des ateliers de tapisserie Arazzeria Pennese (en 2018)</p> <p><i>Academy School</i> de Girard-Perregaux pour former des apprentis horlogers</p> <p>Chaire « <i>Sustainability IFM – Kering</i> », à l'IFM incluant une formation diplômante depuis 2020</p> <p>Partenariat avec le <i>London College of Fashion</i> : cours, talks, MOOC...</p> <p>Parrainages, développement de programmes de formation et soutien à l'apprentissage par les Maisons (Balenciaga avec le <i>PRATT Institute</i>, <i>Gucci Changemakers X CFDA Scholars by Design Award</i>, soutien de Gucci au MITA, Boucheron avec la Haute École de Joaillerie)</p>

Catégorie de parties prenantes	Attentes et proposition de valeur	Modalités de dialogue et actions	Exemples – non exhaustifs
Société civile, communautés locales et ONG Collectivités locales (élus, administration...) Associations et ONG Presse et réseaux sociaux Leaders d'opinion Fondations d'intérêt général	Attentes Ancrage local et proximité, participation à la dynamique économique Impact positif sur les individus et la société Réduction de l'empreinte environnementale Transparence et fiabilité de l'information Proposition de valeur de Kering Maintenir un dialogue et une communication transparente Soutenir des projets sur le terrain et assurer des partenariats de long terme S'appuyer sur les expertises des acteurs de la société civile Soutenir les communautés dans nos chaînes d'approvisionnement et améliorer leurs moyens de subsistance Agir à toutes les étapes de la chaîne d'approvisionnement pour atténuer l'empreinte environnementale du Groupe	Implications de dirigeants Soutien d'associations de terrain Mécénat financier et dons de produits Mécénat de compétences Bénévolat et volontariat soutenu par le Groupe Publications du Groupe, sites internet du Groupe, des Maisons et de la Fondation Kering Interventions et prises de parole à des forums ou conférences valorisant le rôle de l'entreprise dans la société Relations publiques	Fondation Kering et ses actions de lutte contre les violences faites aux femmes (soutien d'associations et de réseaux nationaux, partenariats avec certaines Maisons) : La Maison des Femmes de Saint-Denis ; National Association D.I.R.E (<i>Women's Network against violence</i> , avec Gucci), <i>National Alliance to End Sexual Violence</i> , <i>HER Fund</i> , Organisation de la campagne 16 Days 16 Films, etc. Soutien et dons exceptionnels en période de pandémie de Covid-19 Programme international de volontariat <i>Solidarity Leave</i> Programme <i>South Gobi Cashmere</i> Signataire du <i>Pledge against Forced Labour in Uzbekistan Cotton</i> et du <i>Pledge against Forced Labour in the Cotton Sector of Turkmenistan</i> Partenariats de Kering et/ou de ses Maisons avec des associations : Surfrider, <i>Charity. water</i> , <i>Panthera</i> , <i>Solidaridad</i> , <i>Fauna and Flora International</i> , <i>World Animal Protection</i> , <i>IUCN</i> , <i>Canopy</i> , <i>Promundo</i> , etc. ; Gucci : <i>Chime for Change</i> , <i>Changemakers Volunteering</i> et collaborations avec les ONG <i>I Was a Sari</i> , <i>Sodalitas Foundation</i> , <i>Parks – Free and Equals</i> , <i>Tent</i> Prises de parole de François-Henri Pinault, de l'équipe de développement durable de Kering et des Maisons lors d'événements divers pour partager la vision et les actions du Groupe (<i>G7</i> , <i>Climate Week</i> , <i>Copenhagen Fashion Summit</i> , <i>ONU</i> , etc.)

Catégorie de parties prenantes	Attentes et proposition de valeur	Modalités de dialogue et actions	Exemples – non exhaustifs
<p>Pairs et associations professionnelles</p> <p>Fédérations d'entreprises</p> <p>Coalitions multipartites</p> <p>Organisations/ associations professionnelles ou sectorielles</p>	<p>Attentes</p> <p>Maintenir un dialogue constructif avec tous les acteurs et favoriser la collaboration sur des thématiques d'intérêt général</p> <p>Sensibilisation des acteurs du secteur privé à diverses problématiques (e.g. biodiversité, climat)</p> <p>Faire évoluer le secteur de la mode vers les meilleures pratiques</p> <p>Proposition de valeur de Kering</p> <p>Fédérer un écosystème autour des meilleures pratiques de marché</p> <p>Participation aux échanges, débats et nourrir un dialogue constructif afin de faire progresser les standards, réglementations et l'adoption de pratiques responsables</p>	<p>Consultations et dialogue régulier</p> <p>Implication dans des groupes de travail spécialisés</p> <p>Approche généralisée d'open-source (EP&L, Standards d'approvisionnement, etc.)</p> <p>Participation à des initiatives internationales et/ou multi-parties prenantes</p> <p>Interventions et retours d'expérience lors de conférences, forums et ateliers valorisant le rôle de l'entreprise dans la société</p>	<p>Membre fédérateur du Fashion Pact</p> <p>Membre de <i>Science Based Targets Network</i> (SBTN) et de RE100 pour la transition vers une électricité 100 % renouvelable, rejoints en 2020</p> <p>Membre de <i>Sustainable Apparel Coalition</i> (SAC), de la coalition <i>One Planet for Biodiversity Business</i> (OP2B), du réseau mondial <i>Natural Capital Impact Group</i> (NCIG), de l'initiative <i>Paris Good Fashion</i>, d'Entreprises pour l'environnement (EPE), du groupe de travail sur le textile et l'habillement du <i>Value Change Programme</i>, du Mekong Club, qui vise à lutter contre l'esclavage moderne</p> <p>Membre signataire du ZDHC (<i>Zero Discharge of Hazardous Chemicals Group</i>)</p> <p>Membre, au Conseil d'administration de <i>Textile Exchange</i>, de <i>Wildlife Friendly Enterprise Network</i>, de l'initiative IPI (<i>International Platform for Insetting</i>), de BSR (<i>Business for Social Responsibility</i>)</p> <p>Membre du conseil consultatif de la <i>Natural Capital Coalition</i>, de la plateforme <i>EU Business @ Biodiversity Platform</i></p> <p>Membre actif de l'initiative « <i>Make Fashion Circular</i> » de la <i>Ellen MacArthur Foundation</i></p> <p>Implication des Maisons dans le cadre d'organisations représentant leurs spécificités sectorielles (<i>Unione Nazionale Industria Conciaria</i> (UNIC) en Italie, Fédération horlogère suisse, Fondation de la Haute-Horlogerie, Association suisse pour la recherche horlogère (ASRH)), d'associations professionnelles (Gucci préside le Comité développement durable de la <i>Camera Nazionale della Moda Italiana</i> et est membre de l'association <i>Valore D</i>), <i>think tank</i> de l'UFBJOP (Union française de la bijouterie, joaillerie, orfèvrerie, des pierres et des perles), et d'initiatives sectorielles en faveur du développement durable (participation de Boucheron à la <i>Dragonfly Initiative</i> du CGWG (<i>Colored Gemstones Working Group</i>), participation de Gucci au <i>Fur Free Retailer</i> programme de l'ONG <i>Fur Free Alliance</i> et dans la <i>Social Accountability International</i> (SAI))</p> <p>CEO <i>Carbon Neutral Challenge</i> de Marco Bizzarri, CEO et Président de Gucci</p>

Catégorie de parties prenantes	Attentes et proposition de valeur	Modalités de dialogue et actions	Exemples – non exhaustifs
Acteurs de l'innovation Partenariats académiques <i>Think tanks</i> Incubateurs	Attentes Participation transparente au débat public Soutien à l'écosystème innovation et start-up Échange de bonnes pratiques Proposition de valeur de Kering Développer des solutions innovantes et durables pour s'approvisionner en matières premières, notamment par l'exploration des biotechnologies et la promotion d'une économie circulaire Investir dans des innovations de rupture capables de transformer les processus conventionnels du luxe et d'influencer le secteur	Programme d'accélérateur et d'incubation, mentoring de start-ups Collaboration avec fonds d'investissement pour le soutien financier de start-ups Appels à projet innovation, événements et remises de prix Approche généralisée d'open-source (EP&L, <i>Kering Standards</i> , etc.) Travaux de recherche et innovation de rupture sur les matières premières ou les procédés de fabrication, partenariats académiques Ateliers internes sur l'innovation responsable	<i>Materials Innovation Lab (MIL)</i> et <i>Sustainable Innovation Lab (SIL)</i> <i>Bocconi Research Lab</i> <i>Gucci ArtLab</i> Accélérateur <i>Fashion For Good</i> <i>K Generation Award</i> en Chine en 2019 et développement d'un pilote avec l'un des vainqueurs en 2020 <i>The Impact Space</i> , ateliers internes sur l'innovation responsable lancés en 2019 et poursuivis en 2020 Syndicale de la couture parisienne (ECSCP) Partenariat Institut de couture Saint Laurent x IFM x École de la chambre Appel à projets via le <i>Kering Regenerative Fund for Nature</i> dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie Biodiversité du Groupe
Autorités publiques et régulateurs Régulateurs et organismes de normalisation Instances gouvernementales Organisations internationales (ONU, OIT...)	Attentes et défis Conformité et respect des réglementations Participation transparente au débat public Proposition de valeur de Kering Répondre aux exigences réglementaires Fédérer son écosystème autour des meilleures pratiques de marché Partager son retour d'expérience	Publication des informations et communications réglementées Participation aux consultations publiques et à des <i>think tanks</i> , dialogue régulier Participation à des initiatives internationales et/ou multi-parties prenantes et groupes de travail spécialisés Inscription au sein des registres de lobbying (répertoire des représentants d'intérêts de la HATVP, registre de transparence de la Commission européenne)	Dialogue et partage d'expérience avec les instances gouvernementales et instances supra-nationales (ONU, OIT, OCDE, Union européenne, etc.) Membre fédérateur du Fashion Pact Supporter TCFD (<i>Task Force on Climate-related Financial Disclosures</i>) depuis 2017 Membre du WBCSD (<i>World Business Council for Sustainable Development</i>), de l'IIRC (<i>International Integrated Reporting Council</i>), de l'Afep (Association françaises des entreprises privées) Implication dans le projet « <i>Enhancing Traceability and Transparency for Sustainable Value Chains in Garment and Footwear</i> » au sein de l'UNECE (<i>United Nations Economic Commission for Europe</i>) Participation aux travaux de l'ECCIA (<i>European Cultural and Creative Industries Alliances</i>) Contribution, via ses Maisons, aux principales organisations dédiées à la mode et au luxe, en France (Comité Colbert, Fédération de la haute couture et de la mode), en Italie (<i>Camera Nazionale della Moda Italiana</i> , <i>Altgamma</i> , <i>Unione Nazionale Industria Conciaria</i>) et au Royaume-Uni (<i>Walpole</i>) et représentation via Cotance (organisation représentant l'industrie du cuir au niveau européen)

5.1.3 Contribution aux organismes professionnels et autres institutions

Dans le cadre de sa démarche globale de dialogue avec ses parties prenantes, et afin de rester constamment à l'écoute des problématiques majeures qui les concernent, Kering participe à un certain nombre d'initiatives impliquant de multiples parties prenantes, comme des associations professionnelles ou sectorielles. Dans cette logique, Kering contribue à ces associations selon une grille prédéterminée de cotisations.

Au titre de 2020, Kering a donc alloué un montant total de 1 492 922 euros à ses activités d'affaires institutionnelles, dont les principales contributions suivantes :

- 70 000 euros de cotisation à l'Association française des entreprises privées (Afepe), qui se focalise sur le suivi des politiques publiques françaises et européennes en matière de fiscalité, de droit, de social, de finance, d'environnement et de RSE ;

- 20 000 euros de cotisation à l'Alliance France Tourisme, qui se focalise sur les politiques de tourisme en France ;
- 60 000 livres sterling de cotisation au *British Fashion Council* qui se focalise sur l'activation d'une croissance durable dans l'industrie de la mode.

Par le biais de ses Maisons, Kering a également contribué aux principales organisations dédiées à la mode et au luxe, en France (Comité Colbert, Fédération de la haute couture et de la mode), en Italie (*Camera Nazionale della Moda Italiana*, Altgamma) et au Royaume-Uni (*Walpole*) selon leurs grilles de cotisation, via des barèmes fixes ou proportionnels aux chiffres d'affaires des marques.

En 2020, conformément au Code d'éthique de Kering, il n'y a pas eu de financements d'organisations politiques effectués au nom ou pour le compte du Groupe, en vue d'obtenir des avantages matériels, commerciaux ou personnels, directs ou indirects.

5.2 Impact territorial et préservation des savoir-faire

Kering et ses Maisons jouent un rôle important dans les tissus économiques et sociaux où leurs sites sont implantés. L'ancrage territorial est d'autant plus important puisqu'il s'agit d'Activités luxe : au-delà des ateliers détenus en propre, l'expertise et les savoir-faire des Maisons s'appuient sur un réseau de plusieurs milliers de fournisseurs, basés à près de 90 % en Italie. La pérennité des Maisons du Groupe repose sur des savoir-faire clés propres aux activités de Luxe qu'il est essentiel de préserver. Les Maisons du Groupe soutiennent ainsi des corporations d'artisans et ont fondé un certain nombre d'établissements professionnels qui contribuent à la promotion d'un savoir-faire unique et exigeant, et assurent la pérennité de l'emploi dans des berceaux régionaux.

L'activité des Maisons du Groupe contribue donc activement dans les métiers du cuir en Italie mais également dans le cadre de l'Horlogerie dans la vallée jurassienne ou encore dans la création artistique à Londres, Paris ou Milan.

Ainsi, certaines des Maisons du Groupe ont pu créer et internaliser des centres d'excellence pour la préservation de leurs savoir-faire clés, contribuant à la promotion d'un savoir-faire unique et exigeant, et assurant la pérennité de l'emploi dans des berceaux régionaux :

- L'ouverture du *Gucci ArtLab* en 2018 qui regroupe les activités maroquinerie et chaussure de la marque sur un même site ultra moderne de 37 000 m². Ce nouveau centre d'excellence a pour but à la fois de préserver les savoir-faire uniques

développés par Gucci mais également d'instiller l'innovation technologique qui permet d'optimiser la production, élément essentiel au soutien de la forte croissance que connaît la Maison. Le contexte sanitaire de l'année 2020 a cependant contraint Gucci à les suspendre temporairement.

- Au sein d'*ArtLab* a été également créée l'École de l'Amour, qui regroupe l'École de l'Artisanat (*La Scuola dei Mestieri*) un programme de six mois destiné à former aux standards professionnels, l'École de l'usine qui forme depuis un an les opérateurs aux techniques de production, et enfin l'Académie technique formant des experts aux hautes technologies, notamment le digital dans le processus de création.
- L'atelier chaussure femme de Saint Laurent, ouvert en 2017 à Vigonza en Italie, permet d'internaliser l'ensemble des étapes de développement et de production (esquisses, recherche matière, prototypage, essais, finition...). Parfait équilibre entre tradition, avec des étapes de fabrication main par des artisans d'exception, et technologies de pointe, cet atelier constitue le troisième site de production interne de Saint Laurent après l'atelier prêt-à-porter d'Angers (France) et l'atelier maroquinerie en Toscane (Italie).
- L'intégration par Brioni en 2018 d'un site de production historique de tapisseries à Penne pour renforcer son soutien à Arazzeria Pennese, un des centres majeurs de la production de tapisserie en Italie.

Au-delà, les Maisons nouent des partenariats académiques et contribuent activement à la préservation des savoir-faire traditionnels et de l'excellence artisanale par le biais de formations spécifiques, de soutien aux corporations d'artisans ou de partenariats locaux. Il s'agit également de se tourner vers l'avenir en formant les futures générations d'artisans, de designers et en encourageant l'innovation durable :

- Bottega Veneta soutient l'*Istituto Professionale Montagna de Vicenza* dans le développement d'un programme d'enseignement porté sur le *Made in Italy* pour développer l'excellence italienne dans la maroquinerie et l'industrie textile. La première édition a débuté en septembre 2018 par le pilote d'un laboratoire de maroquinerie avec le support des artisans et des techniciens issus d'entreprises de production de Bottega Veneta. En 2020, 122 étudiants ont participé au programme et le laboratoire continuera son activité de formation en 2021.
- En parallèle, la Maison Bottega Veneta organise des sessions de formation dans ses locaux dans le cadre de la *Scuola dei Maestri Pellettieri* pour diffuser et transmettre les techniques traditionnelles de travail du cuir si spécifiques et essentielles à la marque. Créée en 2006 et située depuis 2013 dans l'atelier de Montebello Vicentino, cette école constitue un lieu de formation permanent pour les employés de la Maison et ses apprentis, en leur permettant de s'immerger dans le savoir-faire artisanal et les valeurs de la Maison. En 2020, du fait de la situation sanitaire, 37 collaborateurs ont pu bénéficier de leur formation, pour moitié en virtuel et moitié en présentiel, dans le cadre de ce projet.
- Boucheron dispose d'un partenariat historique avec l'École privée de bijouterie joaillerie de Paris (BJOP). Dans le cadre de cet engagement, Boucheron est parrain de la promotion 2018-2020 et accompagne les élèves pour leur faire découvrir le monde professionnel. Boucheron organise notamment des conférences, des visites de ses ateliers et sites de production, reçoit certains élèves en apprentissage (au moins un par an) et organise avec l'équipe pédagogique des concours de création et de réalisations techniques. Par ailleurs, afin de sensibiliser ses collaborateurs à son artisanat d'excellence, Boucheron organise depuis fin 2019 des ateliers mensuels sur l'histoire des produits-phares de la Maison.
- Brioni poursuit son programme en trois ans visant à former des tailleurs d'exception grâce à son école la *Scuola di Alta Sartoria* puis les intègre dans ses ateliers. Plus de 100 maîtres tailleurs diplômés de cette école travaillent aujourd'hui au sein de Brioni, que ce soit dans ses ateliers ou dans ses boutiques. Dans le prolongement de cette formation, Brioni a initié en septembre 2016 le programme *Ready, Steady!* qui permet aux jeunes tailleurs d'acquérir de nouvelles compétences à travers un apprentissage d'un an qui se déroule à la fois dans les départements de production de la Maison et dans

ses boutiques. Enfin, la dernière étape du programme intitulée *Let's Go!*, débutée en mars 2018 et qui s'est achevée en septembre 2019 permet aux jeunes tailleurs de changer de boutiques tous les trois mois pendant un an dans le but de se familiariser avec les différentes cultures et profils des clients de la marque à travers le monde. En 2020, les cours dispensés autour des métiers du cuir (tannage, découpe, couture, finition, etc.), ont dû être réduits afin de respecter les restrictions gouvernementales liées à la Covid-19 : 37 collaborateurs ont pu bénéficier de leur formation, pour moitié en virtuel et moitié en présentiel, dans le cadre de ce projet.

- En complément de son centre d'excellence, Gucci a initié en 2017 un partenariat stratégique avec l'Université de Bocconi pour une durée de trois ans dans le but d'établir le *Bocconi Research Lab*. Composé d'une équipe de quatre enseignants-chercheurs et d'un directeur, le Lab a pour objectif d'accompagner Gucci dans sa stratégie d'innovation et d'insuffler un esprit start-up au sein de la Maison. Gucci collabore également avec le *Masters in Fashion, Experience & Design Management (MAFED)* de l'université de Bocconi et donne ainsi l'opportunité chaque année à cinq étudiants internationaux de développer un projet sur le thème du développement durable en collaboration avec Gucci. La Maison soutient également le cours « Nouvelle mode durable » du *Milano Fashion Institute* en ouvrant chaque année un stage à un étudiant dans le département Développement durable de Gucci.
- De son côté, Saint Laurent a créé l'Institut de Couture Saint Laurent en partenariat avec le prestigieux Institut français de la mode (IFM), une formation de haut niveau de six mois – démarrée en septembre 2017 – focalisée sur le prêt-à-porter, mêlant cours théoriques, découverte des pièces iconiques de la Maison Saint Laurent et cours pratiques faisant la part belle à l'artisanat mais également à la créativité et l'innovation. Le développement durable est aussi un élément clé de cette formation qui s'adresse aux étudiants mais également aux employés de la Maison Saint Laurent qui participent à certains modules dans le cadre de leur plan de développement. 263 participants ont ainsi été formés depuis sa création, dont 109 en 2019/2020.
- Pomellato a démarré en 2017 un partenariat avec une école d'orfèvrerie, la *Galdus Goldsmith Academy*, pour un nouveau programme intitulé *Virtuosi* qui propose un parcours de formation complet de trois à sept ans pour former des professionnels d'excellence en phase avec les besoins de plus en plus compétitifs du marché de la joaillerie. Le support de Pomellato se manifeste par le sponsoring de programmes, l'intervention d'experts de Pomellato dans les cours et séminaires de la formation, la création d'apprentissages et dans certains cas de bourses pour les étudiants, ainsi que l'ouverture d'un atelier en commun avec la *Galdus Goldsmith Academy*.

- Girard-Perregaux forme des apprentis horlogers au sein de son *Academy School*, et a mis en place un programme de mentoring pour les départements Horlogers et Décor. Les collaborateurs sont ainsi formés en interne par des spécialistes.
- Ulysse Nardin et Girard-Perregaux soutiennent également la formation d'apprentis employés de commerce via le CPLN (Centre professionnel du littoral neuchâtelois) et via le CIFOM.
- Ulysse Nardin soutient le musée de l'Horlogerie du Locle en Suisse ainsi que deux instituts de formation des métiers horlogers, le CIFOM et le WOSTEP. Ce soutien passe par l'accueil d'apprentis, le développement de programmes de formation ou encore l'offre de cours du soir pour les salariés Ulysse Nardin afin de compléter ou parfaire leurs compétences. Par ailleurs Ulysse Nardin propose une formation au métier d'émaillage au sein de son entité Donzé Cadran, ce type de formation n'existant pas dans les écoles d'Horlogerie.
- Kering Eyewear, afin de soutenir la tradition multi-séculaire de l'artisanat de la lunetterie, contribue à un laboratoire de prototypage en partenariat avec

Certottica et la chambre de commerce de Trévis Belluno Dolomiti, visant à renforcer et préserver les savoir-faire artisanaux locaux, mais aussi à soutenir la créativité et le leadership mondial de l'industrie de la lunetterie.

Une stratégie de partenariats écoles se met en place au sein de Kering avec l'appui des Maisons afin de proposer encore davantage d'actions concertées pour l'année 2021 (voir section 3.1.2).

L'impact territorial est au cœur de la stratégie développement durable de Kering dont l'approvisionnement responsable en matières premières est un pilier fondamental. Concrètement, la recherche d'approvisionnements responsables prend en compte à la fois des considérations environnementales mais aussi sociales, en particulier celles associées à la production (extraction, culture ou élevage) des matières premières. Ceci signifie que sont envisagés non seulement la réduction des impacts négatifs mais aussi la création d'impacts positifs au bénéfice direct des producteurs, notamment en termes de droits humains, comme détaillé dans la section 2.6 « La protection des droits humains chez Kering ».

5.3 Façonner le Luxe de demain

5.3.1 L'offre de produits responsables : une stratégie long terme

5.3.1.1 Démarche du Groupe

La stratégie de Kering vise avant toute chose à transformer la manière de concevoir les produits le plus en amont possible des chaînes d'approvisionnement puis à chaque étape de la chaîne de valeur, et ce pour deux raisons :

- Les résultats de l'EP&L réalisé au niveau du Groupe montrent clairement que c'est en amont, et particulièrement au niveau des étapes de production 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 procédés responsables. C'est donc bien au niveau des approvisionnements et des technologies de transformation 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 procédés mis en œuvre que les Maisons se concentrent :

- Au-delà des outils EP&L de calcul et de visualisation des impacts, un module spécifique dédié aux produits, à destination des équipes design et développement produit des Maisons, permet de simuler un produit tout en visualisant l'impact environnemental lié aux

différentes options de conception (choix des matières, pays de *sourcing*, procédé de production...). Il permet en parallèle de visualiser les options les plus vertueuses en termes d'impact environnemental dans le but d'orienter les choix de design vers une optimisation de l'empreinte EP&L.

- La diffusion des *Kering Standards* a constitué une avancée majeure puisque les Maisons disposent désormais d'un référentiel clair et détaillé, listant pour chaque matière les critères à respecter pour pouvoir considérer un *sourcing* ou un procédé comme durable.
- Kering met en place les conditions propices à stimuler l'innovation au sein de ses Maisons. C'est par le biais notamment du partenariat avec *Fashion for Good* que les Maisons peuvent entretenir un dialogue constant avec l'univers des start-ups dans le cadre de développement de produits innovants et responsables.
- Les Maisons du Groupe peuvent également continuer de s'appuyer sur le *Materials Innovation Lab* (MIL) qui leur propose, cinq ans après son lancement, une bibliothèque de plus de 3 800 tissus et fibres écologiques pour bâtir leurs collections. Depuis février 2020, les Maisons d'horlogerie et joaillerie peuvent aussi bénéficier du soutien du *Sustainable Innovation Lab* (SIL) *Watch & Jewelry* pour intégrer plus de matériaux et technologies responsables dans leurs produits.

5.3.1.2 Offre de produits responsables

Fidèles au principe de matérialité qui guide leurs actions, Kering et ses Maisons se sont concentrées en priorité sur les matières stratégiques, de par leur volume, leurs impacts environnementaux ou leur poids dans les collections (voir section 4.4.3).

- Côté maroquinerie, le cuir provenant de sources plus responsables et alignées sur les *Kering Standards* continue sa progression dans l'ensemble du Groupe. 75 % du cuir acheté est ainsi en alignement avec les *Kering Standards*. Les Maisons poursuivent la mise en œuvre du tannage sans chrome et sans métaux. En 2020, 29 % des achats des Maisons pour la maroquinerie étaient réalisés en tannage sans métaux ou sans chrome (24 % en 2019). Par exemple, Gucci a ainsi poursuivi le déploiement du tannage *metal free* pour ses modèles iconiques de sacs à main, de petite maroquinerie personnalisable mais également de chaussures. Kering a étendu dès 2016 cette technique de tannage sans métaux aux peaux de crocodiles, notamment utilisées pour les bracelets de montres conçus par sa tannerie France Croco. Il s'agit d'une première dans le secteur du luxe.
- La part de coton biologique continue sa progression dans les collections prêt-à-porter. En 2020, Balenciaga a poursuivi l'introduction progressive de coton d'origine biologique certifiée GOTS dans ses collections et son packaging. Gucci et Alexander McQueen continuent également d'augmenter la part du coton biologique dans le prêt-à-porter et les accessoires. Saint Laurent a de son côté choisi de se concentrer sur ses collections permanentes pour l'intégration de coton biologique ; catégorie jersey depuis 2017 (t-shirts, sweatshirts, polos), suivie en 2018 par d'autres catégories comme, pour les chaussures, l'emblématique sneaker *Classic SL06*. Désormais, Saint Laurent atteint un haut taux d'intégration du coton biologique dans ses catégories jersey et denims, ces derniers étant constitués pour la plupart de coton organique certifié GOTS et d'élasthane recyclé certifié GRS.
- Les fibres précieuses ont également bénéficié des avancées du Groupe, en particulier le cachemire, grâce à un procédé innovant permettant de récupérer les chutes de production qui sont triées par qualité et couleur pour être ensuite transformées en une fibre régénérée de cachemire. Suivant les collections et le niveau de qualité attendu, un certain pourcentage de fibres vierges peut être ajouté avant l'étape de filature. L'ensemble du processus a lieu en Italie, est écologique et entièrement traçable. Gucci a introduit cette fibre cachemire innovante dans ses

collections de prêt-à-porter dès 2016 et a poursuivi son utilisation en 2020, à l'instar de Balenciaga. Brioni a, de son côté, lancé en 2019 une collection capsule édition limitée KMZERO, un ensemble de pièces réalisées exclusivement à partir d'une laine d'extrême qualité venant de la région des Abruzzes, où se trouvent les ateliers de la Maison.

- Par ailleurs, les fibres cellulosiques telles que la viscose font l'objet de la plus grande attention car elles sont produites à partir de pulpe de bois et présentent de ce fait des risques importants en termes de déforestation. Ainsi en 2018, les *Kering Standards* ont vu l'ajout d'un standard dédié à la viscose et aux fibres cellulosiques issues de pulpe de bois. Ces Standards ont fait l'objet de revue de pairs et suivent très largement la logique et les exigences de *Canopy*, une ONG environnementale dédiée à la protection des forêts, des espèces et du climat. Alexander McQueen a par exemple continué à faire croître la part de textiles cellulosiques durables dans ses collections : le modal durable et la viscose certifiée FSC ou PEFC font désormais partie intégrante des collections permanentes de la Maison, que ce soit pour le prêt-à-porter ou les accessoires, dans lesquels environ 20 % des produits contiennent plus de 50 % de fibres cellulosiques alignées avec les *Kering Standards*.
- Dans la même logique, on notera la part prépondérante que prennent désormais les matières responsables dans les collections de la Maison Alexander McQueen depuis la collection Automne/Hiver 2017 ; ainsi, pour les collections Automne/Hiver 2019 et Printemps/Été 2020, ce sont environ 30 % des pièces du prêt-à-porter et 56 % des accessoires qui intègrent des matières responsables, comme la laine, la soie et le coton biologiques, le modal ou l'ECONYL®. Pour la Maison Balenciaga, 93,5 % des matières unies utilisées dans la collection Été 2021 étaient certifiées durables ou upcyclées et 100 % des matières imprimées certifiées durables.
- Représentatif de la démarche d'économie circulaire initiée par les Maisons du Groupe, le tissu ECONYL®, obtenu à 100 % à partir de déchets plastiques poursuit sa progression au sein des collections d'Alexander McQueen, de Brioni, de Balenciaga et Gucci. Ce nouveau matériau innovant est créé à partir de déchets provenant notamment des océans, tels que des filets de pêche et des tapis abandonnés, y compris les plastiques qui nuisent à la vie marine et les vieux matériaux qui finiront probablement dans des décharges, régénérés en un nouveau fil de haute qualité.

- Côté Joaillerie, la plateforme d'achat *Kering Ethical Gold Platform* a permis d'augmenter significativement la part d'or responsable (or certifié *RJC Chain of Custody*, or artisanal certifié *Fairtrade* et *Fairmined* ou provenant de sources vérifiées et tracées) dans les différentes Maisons du Groupe atteignant un volume d'or responsable de plus de six tonnes achetées depuis le lancement de la plateforme (dont 1 tonne en 2020). Cela a permis à Gucci, Bottega Veneta, Pomellato, DoDo, Qeelin ainsi que Boucheron d'utiliser 100 % d'or responsable pour leur joaillerie en 2020, tout comme Girard-Perregaux et Ulysse Nardin pour l'Horlogerie. Pomellato a franchi un cap supplémentaire avec sa nouvelle collection *Nuvola*, utilisant uniquement de l'or *Fairmined* en provenance d'une mine artisanale péruvienne.

Les Maisons, de plus en plus, souhaitent définir et suivre très finement le niveau de performance développement durable de leurs collections, à l'instar de Saint Laurent, qui a développé un ensemble d'indicateurs permettant de piloter de manière semestrielle les performances de ses différentes catégories de prêt-à-porter en collaboration avec les équipes de prêt-à-porter.

Dans le prolongement de cette dynamique, certaines Maisons développent également des collections et capsules responsables et renforcent l'impact positif de leurs produits phares, permettant ainsi d'accélérer la prise de conscience auprès des clients, de répondre à une demande croissante de produits responsables et de les engager dans la démarche.

- Gucci a ainsi lancé en juin 2020 « *Off the Grid* ». Première collection de *Gucci Circular Lines*, *Off The Grid* défend la régénération des matériaux et des textiles, la lutte contre le gaspillage et la minimisation de l'utilisation de nouvelles ressources. Cinq gammes de produits couvrant les accessoires, le prêt-à-porter et les articles de voyage ont été fabriquées à partir de matériaux recyclés, régénérés, organiques, biosourcés et provenant de sources durables. Le matériau principal de la collection est le nylon régénéré ECONYL®. Afin de soutenir un cycle continu, les chutes ECONYL® sont récupérées lors de la fabrication de Gucci *Off the Grid*, puis recyclées pour créer de nouveaux matériaux ECONYL® dans le cadre du « GUCCI-ECONYL® PRE CONSUMER FABRIC TAKE BACK PROGRAM ». Les chutes de cuir de la collection sont également récupérées et recyclées dans le cadre du programme *Gucci-Up*.
- Balenciaga a, pour sa part, sorti en 2020 sa première sneaker à 92 % recyclée. La Maison signe par ailleurs régulièrement des collections capsules avec des associations et organisations à but non-lucratif comme la collection *We are Pink* en 2020, une série de produits unisexes créés pour soutenir la recherche sur la prévention du cancer du sein ; l'IUCN en 2019, en soutien aux espèces menacées ; ou le programme d'aide alimentaire *World Food Programme* des Nations unies.

- Bottega Veneta commercialise ses bottines de pluie *The Puddle*, réinterprétation de la botte de pluie classique introduite à l'automne 2020. Les bottines sont ultra légères et imperméables, disponibles dans des tonalités évoquant la terre et des couleurs vives et conçues dans un polymère biodégradable, matériau innovant et durable. Le polymère est produit en Europe à partir de combustibles fossiles et se décompose dans des conditions spécifiques. Il peut ainsi se biodégrader dans les usines de traitement des déchets, selon la méthode de test standard ASTM D5511.
- Brioni a choisi de développer depuis 2019 une collection capsule *Brioni sustainable*, qui s'agrandit de collection en collection, regroupant toutes les pièces Brioni comportant une caractéristique durable (laine ZQ, ECONYL®, laine Escorial, coton biologique, etc.).
- Ulysse Nardin a lancé en 2020 deux produits conçus pour limiter leur impact environnemental et promouvoir la durabilité à un niveau d'excellence produits : En octobre 2020, Ulysse Nardin a marqué la première étape de son engagement dans l'économie circulaire marine avec le lancement du nouveau « R-STRAP ». Ce bracelet en filets de pêche est compatible avec les montres DIVER, MARINE et FREAK X et fabriqué à partir de filets de pêche recyclés, l'une des principales sources de pollution des plastiques des océans. En novembre 2020, Ulysse Nardin a poussé son engagement plus loin en introduisant la DIVER NET, une montre concept innovante et « upcyclée » dans laquelle chaque élément de garniture a été conçu pour être le plus respectueux possible de l'environnement.
- DoDo a commercialisé en édition limitée un bracelet spécial, à base de plastique recyclé, dans le cadre de son partenariat avec Tenaka sur la restauration de 1 000 m² de récif corallien malaisien.

Certaines Maisons n'hésitent pas à réinventer les codes pour offrir de nouvelles expériences à leurs clients, alignées sur des modèles circulaires à l'image de la collaboration de Gucci avec le site de revente *TheRealReal* ou du lancement de la plateforme collaborative *Mymcq*. La marque *MCQ* a ainsi été relancée en septembre 2020 avec un nouveau modèle d'économie circulaire, sous la forme d'une plateforme innovante et collaborative combinant la mode et la technologie, et utilisant la technologie blockchain pour enregistrer chaque article, permettant aux consommateurs d'interagir et de s'engager sur la plateforme via une étiquette NFC située dans chaque vêtement. Le nouveau *MCQ* vise à intégrer l'économie circulaire en favorisant la prolongation de la durée de vie et la réutilisation des vêtements au sein d'une communauté de consommateurs qui seront connectés par le biais de cette plateforme *peer to peer*.

Informer

Au-delà du design et de la conception du produit et de l'approvisionnement en matières premières, il est également fondamental d'agir et de sensibiliser à toutes les étapes de notre chaîne de valeur sur les enjeux de développement durable liés à nos produits. Ainsi, le Groupe et ses Maisons accélèrent leurs actions en matière de formation et de sensibilisation des équipes de vente, de merchandising ainsi que dans les échanges et interactions avec les clients et consommateurs. Des Maisons, en collaboration avec les équipes Corporate sur les *Kering Standards*, ont organisé des sessions de formation de leurs forces de vente. Citons par exemple la formation conduite par Brioni sur l'empreinte environnementale de sa collection S/S 2021 ou la Gucci Retail Academy, plateforme interne de formation sur laquelle la Maison a lancé des modules de formation spécifiques pour le personnel de vente au détail au niveau mondial, à l'occasion du lancement du nouveau site internet Gucci Equilibrium et de la stratégie de développement durable de Gucci. Ces modules concernent :

- Gucci Equilibrium et les piliers de la durabilité, y compris la stratégie environnementale de la marque. Le module d'apprentissage en ligne Equilibrium a été suivi par 90 % de la population des apprenants de la Retail (le taux d'adoption moyen des modules en ligne étant de 72 %) ;
- un module sur le lancement de la première collection Gucci entièrement durable qui exprime l'engagement de la société dans une économie circulaire, *Off the Grid*, sensibilisant les employés des magasins à l'engagement de la Maison (taux d'adoption de 85 %) ;
- un module dédié au nouvel emballage, réalisé de manière durable et écologique (taux d'adoption en cours de calcul).

En complément de sa plateforme dédiée au développement durable, Gucci Equilibrium, Gucci présente également, depuis juin 2020, sur son site de vente en ligne et son application Gucci App les caractéristiques durables pour environ 400 de ses produits.

L'esprit de partage de Kering et sa volonté d'influencer la mode vers des pratiques plus durables infuse aussi l'ensemble des Maisons du Groupe par le biais d'initiatives à destination de leurs clients et du grand public, ainsi que via leurs sites et les réseaux sociaux :

- à l'occasion du salon *Design Miami*, la Maison Balenciaga s'est associée à l'artiste, architecte et designer Harry Nuriev dans un projet écoresponsable pour la création d'un canapé upcyclé à partir d'anciens vêtements et étiquettes Balenciaga ;
- Alexander McQueen a lancé en 2020, dans le contexte de confinement généralisé dans plusieurs pays, *#McQueenCreators*, des tutoriels gratuits disponibles sur son site pour partager ses techniques de création, de conception et de design avec ses publics ;

- Kering Eyewear, Girard-Perregaux et Pomellato communiquent auprès du grand public sur le développement durable et la stratégie du Groupe et de leur Maison via des pages dédiées sur les sites web de leurs Maisons et des newsletters à destination de leurs clients ;
- en juin 2020, Gucci a lancé un nouveau profil Instagram et rafraîchi son site internet Equilibrium pour souligner l'engagement continu de la Maison à générer des changements positifs pour les personnes et la planète et partager, engager et fédérer sa communauté autour ses initiatives ;
- autres leviers de sensibilisation innovants, Gucci a créé un jeu vidéo dans lequel les joueurs pouvaient incarner un célèbre surfer italien, Leonardo Fioravanti, pour collecter des déchets plastiques, afin de sensibiliser aux enjeux de la protection de l'océan. La Maison a fait également appel à l'environnementaliste David de Rothschild dans un podcast dédié à la lutte contre la pollution plastique à l'occasion du *Beat Plastic Pollution Day*, le 7 juin dans le cadre de la journée mondiale de l'environnement ;
- Balenciaga a participé à l'édition 2020 de *Go For Good*, une initiative innovante des Galeries Lafayette destinée à sensibiliser le grand public aux produits de consommation durables.

5.3.2 Façonner le Luxe de demain en soutenant l'innovation

5.3.2.1 Soutenir l'innovation au sein du Groupe

Afin de réduire de manière significative son empreinte environnementale, Kering entend stimuler l'innovation de rupture, transformer ses procédés traditionnels et encourager l'adoption généralisée de pratiques plus durables. En témoigne le pilier *Create* de sa stratégie 2025 qui fait de l'innovation l'un des leviers principaux de l'approche développement durable du Groupe.

Partenariat avec *Fashion for Good*

Début 2017, Kering est ainsi devenu partenaire fondateur de l'accélérateur *Fashion for Good*. L'objectif de cette plateforme d'innovation est d'intégrer plus rapidement l'innovation dans les secteurs du luxe et de la mode en prenant en compte des critères de développement durable et en soutenant le développement des start-ups par un programme d'accélération intensif. Ecosystème complet d'innovation sectoriel, l'accélérateur s'est enrichi puisque *Fashion for Good* compte – en 2020 – 20 partenaires *corporate*, incluant des marques de mode, des fournisseurs, des institutions financières, qui collaborent à dans des programmes pilotes, publient des rapports pour le secteur et apportent un soutien à plus de 115 innovateurs, comme le groupe Galeries Lafayette, Target, PVH Corp. ou Adidas.

Grâce à ce programme, les partenaires peuvent identifier des start-ups innovantes les plus pertinentes pour le secteur et les aider à se développer. Les start-ups candidates doivent adopter une approche 360° de l'innovation en se concentrant sur trois domaines prioritaires : l'approvisionnement en matières premières, la confection de tissus et de vêtements (teinture, traitement, couture) et la fin de vie du produit (recyclage, économie circulaire). L'accent est mis sur les projets et les technologies pouvant aider les acteurs du secteur du textile à réduire leur consommation en eau et énergie, leur production de déchets, l'utilisation de produits chimiques et améliorer leurs méthodes de travail. En 2020, les thèmes de recherche ont été élargis pour inclure les enjeux soulevés par la crise sanitaire liée à la Covid-19 (technologies antibactériennes responsables, solutions digitales pour essayages virtuels, conception 3D, etc.).

115 start-ups à haut potentiel parmi plus de 2000 identifiées ont été intégrées à l'accélérateur. Parmi elles, 61 % ont fait l'objet d'une démarche de dialogue avec le Groupe, sur des innovations variées, telles les teintures respectueuses de l'environnement ou les matériaux alternatifs (au cuir, au polyester, etc.). Sur les 83 pilotes initiés via l'accélérateur, 18 ont été lancés avec les Maisons au travers du MIL et au niveau du Groupe, incluant en 2020 :

- deux pilotes sur le recyclage des *polybags* ;
- le « *Full Circle Textile Project* » annoncé en septembre 2020, impliquant un consortium de marques, fournisseurs et innovateurs, travaillant ensemble sur les technologies de recyclage pour les textiles ;
- un pilote sur la traçabilité de la viscose pas l'utilisation d'une plateforme innovante, *TextileGenesis*, et s'appuyant sur les résultats d'un premier pilote de *Fashion for Good* mené en 2018-2019 sur la traçabilité du coton, dont Kering faisant déjà partie ;
- un projet de coton hydroponique, faisant pousser du coton dans des conditions similaires à une serre, permettant de réduire significativement l'utilisation d'eau, de pesticides chimiques et de fertilisants synthétiques.

Ce partenariat est également un levier d'engagement considérable entre les équipes du Groupe et des Maisons et les start-ups de l'accélérateur. En raison de la crise sanitaire, il n'a pas été possible de tenir des rencontres physiques comme les années précédentes entre les innovateurs et les Maisons du Groupe, mais des mises en contact et *pitchs* virtuels ont été faits, suivis de tests et pilotes lorsque pertinent.

Materials Innovation Lab (MIL)

Les Maisons du Groupe peuvent également s'appuyer sur le *Materials Innovation Lab (MIL)*, lancé en 2013 au cœur de la production en Italie, qui regroupe une équipe de cinq personnes avec trois missions principales :

1. Intégration de matières premières responsables

Le MIL aide les Maisons de prêt-à-porter du Groupe à s'approvisionner en matières premières responsables et durables. Le MIL travaille en étroite collaboration avec les fournisseurs à la fois pour améliorer l'alignement avec les normes Kering pour les tissus existants et pour développer de nouveaux tissus plus durables. Le MIL propose également le développement d'une approche collaborative avec les acteurs des chaînes d'approvisionnement, des producteurs de matières premières aux tisserands, en passant par les filateurs pour faire en sorte que la disponibilité des matières durables soit en phase avec les cycles de production. Le MIL propose aux Maisons du Groupe une bibliothèque constamment mise à jour de tissus, fibres et matériaux certifiés. Celles-ci font l'objet de diligences poussées et sont évalués à la fois au travers de normes et certifications externes et d'un outil interne au MIL développé en cohérence avec la méthodologie EP&L.

2. Conduite du changement

Le MIL est acteur du changement pour une mode plus responsable grâce à des contacts étroits et réguliers avec les équipes internes (*design*, *production*, *merchandising*), des formations internes et des fournisseurs et des webinaires sur les *Kering Standards* et le développement durable, et des participations à des conférences et groupes de travail sectoriels.

3. Pilotage de l'innovation

Le MIL assure l'incubation de l'innovation durable dans le textile et accessoires en rencontrant des innovateurs, en effectuant les diligences sur l'applicabilité de leurs techniques aux Maisons de Kering, en travaillant activement sur des pilotes, portant sur de nouveaux procédés et matériaux. Le MIL soutient également les pilotes de l'accélérateur *Fashion for Good*.

En 2020, les principales réalisations du MIL ont porté sur :

- l'implication de 100 fournisseurs de fils et de tissus utilisant des matériaux durables dans le lancement et suivi de 403 développements spécifiques portant sur différentes matières (cachemire, laine, soie, coton, mohair, nylon, polyester, viscose, acétate). Parmi ceux-ci, 78 sont des développements de fils et 325 sont des développements de tissus ;
- le développement de plates-formes de matières premières durables pour les fibres de cachemire et de laine, en plus de la plate-forme de soie, en collaboration avec des fournisseurs clés pour s'assurer que ces matières soient disponibles en phase avec les cycles de production, au prix juste, et au niveau de qualité demandé par les Maisons ;
- la mise à jour continue de la bibliothèque de tissus et autres solutions durables pour le prêt à porter et les accessoires (textiles, garniture, non-tissés, technologies, etc.) et leur évaluation par rapport aux standards internes et externes ;

- l'organisation de formations avec plusieurs modules pour les collaborateurs des Maisons du Groupe portant sur le changement climatique, de l'analyse du cycle de vie, de la gestion des matières premières, de la *supply chain*, de l'économie circulaire et de l'innovation responsable ;
- l'information et la formation de 80 fournisseurs de vêtements, tissus et fils sur les différentes certifications environnementales et sociales existantes ou en cours de création, et le soutien le cas échéant pour obtenir une certification ;
- le pilotage de l'innovation sur six domaines : recyclage & *upcycling*, matières & substances, finitions & revêtement, teinture & impression, fabrication & transformation, solution globale. 38 pilotes étaient en cours en 2020, et 31 à l'étude.

Sustainable Innovation Lab (SIL) pour l'horlogerie et la joaillerie

En complément du MIL et conformément aux engagements stratégiques du Groupe, a été mis en place début 2020 le *Sustainable Innovation Lab* (SIL) avec pour champ d'action les matériaux associés aux activités de joaillerie et d'horlogerie du Groupe et basé en Suisse sur les sites horlogers du Groupe. Il a également pour mission de stimuler les connexions entre le Groupe et les experts académiques pour le développement de technologies pour des produits plus responsables.

En 2020 le *Steering Committee* de SIL, regroupant les directeurs des activités horlogères et joaillères du Groupe, s'est réuni deux fois pour établir l'ambition et la feuille de route. Durant l'année, le SIL a lancé 11 projets collaboratifs de recherche appliquée réunissant chacun plusieurs Maisons du Groupe, avec pour objectif d'ouvrir la voie vers de nouvelles applications dans les produits. Le SIL a également organisé un « *innovation day* » avec des instituts de recherche spécialisés et trois ateliers thématiques.

The Impact Space

La série d'ateliers sur l'innovation responsable lancée en 2019, intitulée « *The Impact Space* », a été poursuivie en 2020. Ces ateliers ont pour objectif de réunir des collaborateurs du Groupe, des Maisons et venant de différents départements afin d'aborder collaborativement les thèmes majeurs d'innovation durable pour les marques. En 2020, les sujets ont porté sur le e-commerce, l'éco-conception pour une meilleure recyclabilité, la traçabilité et les biomatériaux. En 2019, les ateliers avaient couvert des sujets tels que les emballages et les plastiques, les matériaux alternatifs au cuir et les tendances de l'innovation durable en Chine.

K Generation Award

Kering s'est associé avec Plug and Play China (l'incubateur de start-ups) par le lancement du prix « *K Generation Award* » en Chine. Ce prix cherche

autant à identifier les innovateurs pour la mode durable localisés en Chine, qu'à sensibiliser l'écosystème de la mode en Chine à l'importance d'une mode plus responsable. Après une évaluation d'une cinquantaine de dossiers innovants par des panels d'experts, les trois meilleures start-ups se sont vues récompensées lors des « *K Generation Talks* », la cérémonie de remise de prix lors de la Fashion Week de Shanghai en octobre 2019. Les vainqueurs ont ensuite voyagé fin 2019 en Europe pour rencontrer les équipes de Kering et des marques, des investisseurs, des sites de production, des experts. En 2020, une expédition similaire était prévue pour emmener les vainqueurs en Amérique, notamment dans la *Silicon Valley* où *Plug and Play* a son accélérateur historique, mais ce voyage a dû être annulé pour raisons sanitaires. De la même manière, la deuxième édition du *K Generation Award* n'a pas pu avoir lieu en 2020 en raison de la crise sanitaire et des restrictions de déplacement associés. En 2020, un pilote est en développement chez Kering avec l'un des vainqueurs de l'édition 2019.

5.3.2.2 Initiatives et engagements des Maisons du Groupe pour l'innovation

Au-delà des initiatives portées par le Groupe, les Maisons s'engagent dans des démarches innovantes propres à leurs activités et priorités, en phase avec les objectifs de la stratégie 2025 Groupe.

Pour Balenciaga, l'innovation est au cœur de sa créativité et au service du développement durable. Les équipes Design et Développement de la Maison sont en relation avec de nombreuses start-ups de l'accélérateur *Plug and Play* ainsi que d'autres identifiées directement par la Maison, qui proposent des solutions innovantes pour le développement durable (matières alternatives, procédés innovants, outils, etc.). En complément, suite à l'identification d'un besoin évident de collaboration plus forte entre les différentes fonctions, Balenciaga a créé le *Material Innovation Unit* (MIU) afin de réunir les designers, les développeurs, les représentants opérationnels et de les amener à des pratiques et des processus communs. Cette plateforme permet également de former les équipes et de les faire rencontrer des ONGs et des experts du monde académique sur des thématiques d'approvisionnement responsable.

De la même façon, Gucci collabore avec des fonds d'investissements incubateurs et des programmes d'accélération, comme *H-Farm*, pour stimuler l'innovation disruptive dans les matériaux et les procédés durables en complément de *Fashion for Good*.

Chez Saint Laurent, la direction Développement durable travaille de concert avec les équipes de recherche matériaux et de développement produit des différentes gammes pour accroître la part de matériaux durables dans les collections de la Maison.

Pour les activités Joaillerie du Groupe, Boucheron apporte un support continu à son réseau de fournisseurs, que ce soit en engageant des partenariats avec de nouveaux fournisseurs disposant de savoir-faire innovants dans ou hors du secteur de la joaillerie, ou en soutenant son réseau historique de fournisseurs dans le développement de nouvelles expertises innovantes. Dans cette optique, les spécialistes R&D de la Maison participent régulièrement aux conférences professionnelles dédiées à l'innovation, comme l'EPHJ à Genève (Environnement Professionnel Horlogerie Joaillerie) ou le M2I (Matériaux Innovants et Intelligents). Ulysse Nardin a orienté ses efforts vers la recherche et le développement de solutions à la crise croissante de la pollution plastique dans nos océans. L'horloger a mis en place une unité de recherche dédiée à l'étude des matériaux issus de la mer, notamment les caractéristiques des coquilles d'huîtres, des algues, du PET marin (bouteilles en plastique) et des filets de pêche en polyamide. L'équipe étudie actuellement plusieurs pistes d'innovation durable pour de futurs projets horlogers.

Enfin, la démarche d'innovation de Kering Eyewear comprend plusieurs axes, notamment la conception du pilote d'un projet de *blockchain*, dont le but est de créer une solution de business plus transparente, sécurisée, traçable et efficace pour soutenir l'ensemble des processus des chaînes d'approvisionnement dans une approche collaborative avec ses partenaires.

5.3.3 Sustainable Fashion : repenser nos défilés et gérer l'empreinte de l'événementiel

Événements clés dans la vie des Maisons pour partager la vision créative et présenter les nouvelles collections, les défilés représentent également une opportunité unique pour sensibiliser aux enjeux du développement durable et embarquer l'ensemble des acteurs impliqués dans l'organisation d'un défilé de mode (marques, agences de mannequins, organisateurs d'événements, presse, etc.).

Depuis 2019, l'ensemble des Maisons est doté d'une charte interne sur les défilés (*Green Fashion Shows*), visant à minimiser l'impact environnemental des défilés de ses marques tout en permettant aux directions artistiques d'exprimer leur potentiel créatif. Cette charte couvre les sujets de la gouvernance, la relation aux parties prenantes, la gestion de l'énergie, la gestion des déchets, la fin du plastique à usage unique, la nourriture et les transports. La procédure de vérification de l'application de cette charte a été finalisée en janvier 2020. Kering participe également aux groupes de travail des fédérations de la mode et de *Paris Good Fashion* sur le sujet.

En 2020, Kering et ses Maisons ont collaboré avec la Fédération de la haute couture et de la mode ainsi qu'avec tous les acteurs impliqués dans la production d'un défilé de mode pour créer un outil de calcul qui mesure tous les différents impacts environnementaux.

Toutes les activités sont prises en compte, y compris l'impact numérique et médiatique. C'est le cas par exemple de Saint Laurent qui pour le défilé de février a réutilisé ou recyclé tous les principaux matériaux utilisés pendant le défilé. La Maison a utilisé de l'énergie d'origine renouvelable (biocarburants et électricité verte) et a interdit les plastiques à usage unique pour la restauration. La plupart des matériaux ont été réutilisés par La Réserve des Arts, une association française qui collecte différents types de matériaux provenant d'événements ou de spectacles et les propose sur sa plateforme unique à ses affiliés, des artistes faisant partie de son réseau, à des tarifs préférentiels.

La Maison Balenciaga a souhaité limiter au maximum l'empreinte de son défilé de mars 2020 (*Show Winter 20*) au travers des actions suivantes : réduction et tri des déchets, lutte contre l'usage unique du plastique, gobelets et vaisselles compostables, réutilisation ou revalorisation matière des matériaux utilisés pour la scénographie (bois, acier, matières synthétiques, moquettes, sièges, etc.), réduction ou optimisation des déplacements des collaborateurs ainsi que du fret de marchandises et de matériel autant que possible, et compensation de l'empreinte carbone complète du défilé en soutenant un projet de reforestation solidaire. Balenciaga a décidé de collaborer avec l'ONG spécialisée *Up2Green Reforestation* et a choisi d'apporter son soutien à un projet basé dans la province de Gujarat en Inde. Pour compenser les émissions de carbone des défilés de mode, plus de 4 000 arbres fruitiers ont été plantés en 2020 dans le cadre de ce projet mené avec une ONG locale, VIKALP, afin les conditions de vie des communautés locales, et plus particulièrement les femmes.

Conformément à l'approche de Gucci en matière de neutralité carbone, toutes les émissions de CO₂ de la diffusion numérique d'*Épilogue*, la présentation numérique de la collection qui s'est tenue le 17 juillet 2020, ont été mesurées et compensées. Ces données ont été mesurées par une tierce partie et comptées à partir du nombre de vues pour chaque site web/plateforme. *Épilogue* a été non seulement neutre en carbone, mais également certifié selon la norme ISO 20121, qui définit la durabilité d'un événement en prenant en considération ses aspects environnementaux, sociaux et économiques. La retransmission en direct d'*Épilogue* et la campagne se sont déroulées au Palazzo Sacchetti à Rome. La production sur le plateau comprenait un service de restauration sans plastique et des emballages compostables, ainsi que les meilleures pratiques liées au tri et au recyclage des déchets sur place. Gucci a obtenu la certification ISO20121 pour ses défilés de mode, physiques et numériques, ainsi que pour ses campagnes publicitaires. En plus de la certification, Gucci a appliqué les directives Kering pour les défilés de mode écologiques à tous ces événements.

Le sol du défilé de Bottega Veneta « Printemps 20 » à Milan était fait de plastique recyclé. Il sera ensuite recyclé à nouveau en tables qui seront présentées et vendues à des fins caritatives lors de la semaine du design de Milan en 2020, puis reportées à 2021 en

raison de l'actualité sanitaire. Le défilé présenté en février 2020 a également suivi les lignes directrices de Kering sur les défilés.

Le défilé de mode Alexander McQueen Automne/Hiver 2020 était le premier « défilé de mode vert » au sein de la Maison. Le défilé a eu lieu à Paris en février 2020 et a été pensé avec l'objectif de limiter son impact environnemental. Une communication interne a été diffusée avant le défilé afin de s'assurer que tous les employés impliqués dans l'événement étaient au courant des nouvelles politiques. Parmi les éléments qui ont été mis en œuvre avec succès, la Maison a pu s'appuyer sur un réseau local de sous-traitants, tous basés à Paris et en région. Le tri des déchets a été mis en place de l'atelier jusqu'au lieu du défilé. La plupart des matériaux utilisés pour créer la piste du défilé étaient soit des équipements loués, soit des matériaux qui seront réutilisés dans les prochains défilés.

5.3.4 Façonner le Luxe de demain en transmettant notre vision

5.3.4.1 Transmettre nos valeurs aux générations de demain

Kering poursuit une politique de partenariats internationaux avec des écoles de commerce et de design de haut niveau à travers le monde, en particulier pour sensibiliser et former les designers et plus largement les futurs de l'industrie de la mode aux grands défis sociaux et environnementaux auxquels ils auront à répondre. En complément des formations dédiées à la promotion et au développement des savoir-faire (voir section 5.2), les principaux partenariats académiques sont présentés en détail dans la section 3.1.1.2.

5.3.4.2 Partager notre vision

• Rapport d'étape 2017-2020

En 2017, Kering dévoilait sa stratégie développement durable à horizon 2025, avec l'ambition de réduire de 40 % son empreinte environnementale. En 2020, Kering a présenté le rapport d'avancement de sa stratégie à horizon 2025. Trois ans après sa publication, comme il s'y était engagé, le Groupe a dévoilé les progrès réalisés pour chacun des trois piliers (*Care* ; *Collaborate* ; *Create*), mais aussi les défis qui restent à relever – au travers davantage d'innovation. Le rapport a été dévoilé lors d'une conférence de presse, ouverte à toutes les parties-prenantes du Groupe, pendant le *changeNOW Summit*, le 30 janvier 2020 au Grand Palais. Le rapport est disponible sur le site internet du Groupe, et sur un site internet dédié : <https://progress-report.kering.com/>.

• Stratégie Biodiversité

Lors d'une *masterclass* en ligne, co-organisée par le *Global Fashion Agenda*, sur l'importance d'intégrer la biodiversité au cœur des activités des entreprises, Kering a présenté, aux côtés d'experts de *Conservation*

International, sa stratégie dédiée à la biodiversité, assortie de nouveaux objectifs visant à atteindre un « impact net positif » sur la biodiversité d'ici à 2025 (voir section 3.2.1). Parmi les moyens mis en place figure le lancement du Fonds régénératif pour la nature, créé pour soutenir la transition du secteur de la mode vers une agriculture régénératrice.

• Rapport d'avancées du Fashion Pact

Un an après sa création, le Fashion Pact a présenté ses avancées au sein d'un rapport de progrès. Suscité par une mission confiée par le Président français Emmanuel Macron à François-Henri Pinault, PDG de Kering, le Fashion Pact rassemble plus de 60 entreprises mondiales du secteur (prêt-à-porter, sport, lifestyle et luxe ainsi que des fournisseurs et distributeurs), engagées autour d'un ensemble d'objectifs environnementaux ambitieux en matière de climat, de biodiversité et de protection des océans. Parmi les principales avancées, les membres du Fashion Pact ont identifié sept objectifs stratégiques concrets, en particulier là où seule une action collective peut permettre de déployer des solutions pour avoir un réel impact à l'échelle mondiale. La coalition a également mis en place une structure opérationnelle, a développé un tableau de bord d'indicateurs de performance pour mesurer l'impact des efforts communs, et démarré une collaboration active en matière de biodiversité avec des experts techniques du secteur.

• ChangeNOW Summit

Kering a choisi de soutenir la troisième édition du *changeNOW Summit*, sommet mondial de l'innovation positive, qui s'est déroulée le 30 janvier 2020 au Grand Palais, à Paris. Pendant trois jours, plus de 1 000 start-ups et intervenants du monde entier ont présenté aux 20 000 participants leurs solutions innovantes autour de la protection des océans, des énergies renouvelables et bien d'autres thématiques liées aux grands enjeux sociaux et environnementaux de notre siècle. Kering y a présenté un point d'avancement sur ces trois dernières années sur ses objectifs de développement durable à horizon 2025. Une dizaine de start-ups de l'écosystème de Kering ont été invitées à présenter leurs solutions au sein du « *Sustainable Fashion Corner* » de *changeNOW*. Des visites guidées du sommet ont en outre été organisées pour les contacts privilégiés du Groupe. La prochaine édition devrait se tenir en mai 2021.

• We Love Green TV

Kering a renouvelé en 2020 son soutien au festival *We Love Green*, dont il avait rejoint le Club des Mécènes nouvellement créé en 2017. *We Love Green* est un festival de musique électro-pop qui a placé le respect de l'environnement au cœur de son concept. Devenu rapidement une référence pour la qualité de sa programmation musicale, *We Love Green* a progressivement enrichi sa proposition par des sessions connexes – *think tank* d'innovations environnementales en partenariat avec Le Monde, pépinière de start-ups – et sensibilise aujourd'hui le grand public au développement

durable. En 2020, *We Love Green* s'est adapté au contexte sanitaire en inaugurant une édition 100 % digitale baptisée « *We Love Green TV* » : une carte interactive inédite permettait aux participants de naviguer entre les différentes activités du festival virtuel. Ce sont ainsi plus de 82 000 festivaliers qui ont participé à cet événement digital de deux jours soutenu par Kering.

• ELLE aime la planète

Kering s'est associé à « ELLE aime la planète », le premier événement consacré aux enjeux du développement durable organisé par les équipes de *ELLE France* qui s'est tenu les 3 et 4 octobre 2020 à la Fondation GoodPlanet, dans le Bois de Boulogne à Paris. Imaginé pour le grand public, l'objectif de cette première édition était de sensibiliser les lectrices/consommatrices aux enjeux environnementaux et les accompagner dans la mise en place de meilleurs réflexes et outils pour diminuer leur empreinte au quotidien. Kering y a organisé un atelier *upcycling*, pour les adultes et les enfants, et a animé une présentation dédiée à la mode durable, en présence, notamment, de la Directrice du Développement durable du Groupe, Marie-Claire Daveu. « ELLE aime la planète » a

attiré 1 331 visiteurs en deux jours et 5 074 sur la plateforme digitale développée pour l'occasion.

• Prises de parole

Tout au long de l'année, François-Henri Pinault et l'équipe de développement durable (*Corporate*) de Kering, emmenée par la Directrice du Développement durable et des relations institutionnelles internationales, ont partagé la vision, la stratégie 2025 et les actions du Groupe devant des audiences très diverses – et principalement à distance, en raison du contexte sanitaire mondial. Parmi les principales enceintes, figurent : le *Sustainable Leather Forum*, le *Vogue Business Seminar*, Première Vision, le CFS+ (*Copenhagen Fashion Summit* digital), le *Milano Fashion Global Summit*, le *Women's Forum*, le *Green Tech Festival*, la conférence annuelle de BSR ou encore un webinaire sur l'extra financier organisé par le ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance. Marco Bizzarri, Président-Directeur général de Gucci, est également intervenu lors d'événements internationaux, relayés en interne via Workplace, au Forum économique mondial de Davos, sur le thème de la biodiversité, au CFS ou encore lors du *Vogue Business Summit* en novembre 2020.

5.4 Actions de la Fondation Kering et programmes de mécénat

5.4.1 La Fondation d'entreprise Kering réaffirme et consolide son engagement dans la lutte contre les violences faites aux femmes, une lutte de première ligne en cette année 2020

Créée en 2008, la Fondation Kering lutte contre les violences faites aux femmes, qui touchent toutes les cultures et toutes les classes sociales. Dans le monde, une femme sur trois est ou sera victime de violences au cours de sa vie. La Fondation d'entreprise fonctionne grâce à un programme pluriannuel sur cinq ans avec une dotation de l'entreprise de 10 millions d'euros, soit 2 millions d'euros par an.

Cette année, la crise sanitaire a très fortement impacté les femmes victimes de violences, en les isolant avec leur agresseur. À l'écoute de ses partenaires et de leurs besoins immédiats, la Fondation a su réagir en apportant des réponses concrètes, et en faisant preuve de flexibilité. Ce contexte a fragilisé les associations partenaires de la Fondation, confrontées à une explosion des cas de violences faites aux femmes et à des conditions de travail inédites pour venir en aide aux victimes.

La lutte contre les violences faites aux femmes est une thématique forte sur laquelle le Groupe est engagé via la Fondation, en cohérence avec les activités et la clientèle de ses Maisons, et sur laquelle l'entreprise a un rôle déterminant à jouer aux côtés des pouvoirs publics

et des associations. Elle a élaboré une stratégie axée sur l'impact, en travaillant en étroite collaboration avec des partenaires locaux dans six pays spécifiques : la Chine, les États-Unis, la France, l'Italie, le Mexique et le Royaume-Uni.

Dans chaque pays, la Fondation déploie une approche à trois niveaux en partenariat avec un nombre limité d'associations locales qui mettent les femmes victimes de violences au cœur de leurs programmes et qui travaillent sur la prévention, en soutenant :

- les associations spécialisées qui, au niveau national, qui accompagnent et hébergent les femmes victimes de violences conjugales ;
- des initiatives pilotes, portées par des ONG et des entrepreneurs sociaux qui répondent à des besoins non couverts et prouvent l'impact de leurs modèles afin de les reproduire ;
- des associations de terrain et des groupements de femmes, via des Fonds pour des femmes, afin de renforcer les actions de prévention auprès des jeunes et l'insertion des femmes victimes de violences.

La Fondation travaille également à faire évoluer les comportements, au sein de Kering comme de la société en général.

5.4.1.1 Soutenir les victimes de violences

Depuis sa création, la Fondation Kering s'associe à des réseaux et associations locales qui mettent les femmes victimes de violences au cœur de leurs programmes pour leur apporter un soutien sur mesure et améliorer l'impact de leurs actions.

Aux États-Unis, en France, en Italie et au Royaume-Uni, la Fondation continue à travailler main dans la main avec les réseaux nationaux spécialisés *National Network to End Domestic Violence* (NNEVD), la Fédération nationale solidarité femmes (FNSF), *Donne in Rete contro la violenza* (D.i.Re) et enfin *Women's Aid*. Ces associations sont soutenues via des financements non fléchés, qui leur permettent de renforcer leurs moyens d'action de manière efficace et optimale.

En complément, dans chacun des six pays où la Fondation mène ses actions, des initiatives pilotes sont soutenues comme La Maison des Femmes de Saint-Denis, aux côtés d'autres fondations d'entreprise (Fondations Raja, Sanofi Espoir...). Partenaire de la Fondation depuis 2014, La Maison des Femmes de Saint-Denis a été inaugurée en 2016. Elle offre une écoute et un accompagnement unique et global, non seulement médical, mais aussi psychologique, émotionnel, psychique et corporel en réunissant des gynécologues, sages-femmes, infirmières, psychologues, sexologues, ostéopathes, policiers et avocats qui écoutent, soignent, réparent et orientent les victimes. En 2020, 4 850 femmes ont pu être accueillies et accompagnées et 14 000 consultations effectuées.

Le partenariat avec l'association Accompagnement hospitalier des victimes de violences conjugales et intrafamiliales, dont l'objectif est d'améliorer la prise en charge médico-sociale des adultes et des enfants victimes (de violences conjugales et intrafamiliales) accueillis par le Centre Hospitalier de Saint-Malo, est arrivé à son terme à la fin de l'année 2020. Le soutien de la Fondation Kering a permis d'institutionnaliser le dispositif, en le crédibilisant auprès de la direction de l'hôpital. La consultation sur les violences intrafamiliales est désormais bien ancrée dans les services hospitaliers. Par ailleurs, le site de Saint-Malo a été désigné comme site pilote pour l'écoute des enfants victimes de violences intrafamiliales (120 auditions en 2019).

En Italie, la Fondation Kering est dans sa troisième année de partenariat avec l'entreprise sociale *Colori Vivi*. *Colori Vivi* protège et soutient des femmes réfugiées par le biais d'un atelier de création « *Made in Italy* ». Les participantes sont guidées par des tailleurs et stylistes qualifiés et bénévoles, qui leur enseignent les principes de la confection de vêtements et d'accessoires de qualité.

Au Royaume-Uni, le partenariat avec l'association *Birmingham and Solihull Women's Aid* (BSWA) s'est achevé en septembre 2020. En 3 ans de partenariat, 465 survivantes de mutilations sexuelles féminines ont bénéficié d'un soutien médical, psychologique, linguistique et juridique. La sensibilisation a été assurée auprès de 920 personnes touchées par ces violences et

auprès de 1 087 jeunes. À ce jour, 74 sessions de formation ont été dispensées à 1 261 professionnels médicaux qui se sentent désormais en confiance pour soutenir les survivantes de mutilations sexuelles féminines. En mars 2020, la Fondation Kering a permis à BSWA de mobiliser un an de financement en participant à un Gala avec une levée de fonds.

Toujours au Royaume-Uni, l'entreprise sociale *Chayn*, partenaire depuis 2018 de la Fondation, soutient les femmes victimes de violences grâce à des ressources interactives en ligne, faciles d'accès et disponibles en plusieurs langues. Au cours des sept dernières années, 380 000 femmes ont eu accès aux ressources de *Chayn* et 1,3 million de pages ont été consultées depuis 2013.

La Fondation Kering soutient également depuis 2017 *Callisto*, une entreprise sociale basée aux États-Unis. *Callisto* est une plateforme en ligne qui permet de détecter les auteurs récidivistes de violences sexuelles et de fournir aux survivantes des ressources afin qu'elles puissent effectuer les démarches qui leur semblent appropriées. Cette initiative est maintenant disponible pour 162 000 étudiants sur 12 campus universitaires.

Enfin, la Fondation Kering soutient des associations de terrain, en travaillant avec des Fonds pour les Femmes, comme *HER Fund*, à Hong-Kong, que la Fondation soutient depuis 2016. *HER Fund*, apporte un double soutien à des petites associations de terrain portées par des femmes marginalisées victimes de violences : elle alloue des fonds et renforce les capacités de trois associations, l'une qui s'adresse à la communauté LGBTQI+, la deuxième qui travaille sur la prévention des violences sexuelles fondées sur l'image, et la troisième qui offre aux adolescentes une éducation sexuelle par le biais d'une plateforme en ligne, en les sensibilisant aux cyberviolences.

À titre d'exemple, Les *Corner* œuvre auprès de femmes lesbiennes pour lutter contre les violences conjugales. Au cours des trois dernières années, l'association, fondée par huit jeunes bénévoles de Hong Kong, a mené des formations de sensibilisation aux violences conjugales, spécialement conçues pour la communauté LGBTQI+. Elle a également permis d'instaurer un dialogue avec les autorités locales et la police sur les procédures dans le traitement des affaires qui touchent cette communauté.

Dans cette démarche et pour être au plus près des communautés, la Fondation a initié en 2019 et 2020 cinq partenariats avec des Fonds pour les Femmes qui sont *Rosa Fund* au Royaume-Uni, *Mediterranean Women's fund* en France, *Fondo Semillas* au Mexique, *Women Win* en Italie et *Women Foundation of California* aux États-Unis. Chaque fonds identifié présente des projets portés par des associations de terrains ou groupes de femmes qui conçoivent et déploient des actions de prévention auprès des jeunes et d'insertion des femmes victimes de violences.

5.4.1.2 Prévenir les violences

En complément du soutien aux victimes, il est essentiel de s'occuper des origines de ces violences afin de mettre un terme à leur perpétuation. En 2020, la Fondation Kering renforce son soutien auprès d'initiatives de prévention pour briser le cycle des violences.

Aux États-Unis, à New York, la Fondation continue son engagement auprès de *The New York City Alliance Against Sexual Assault*, et son *Project Dream Own Tell (DOT)*, un programme novateur pour aider les jeunes issus de quartiers défavorisés à prévenir les violences sexuelles. *Project DOT* offre à ces jeunes, qui n'ont souvent pas accès aux programmes traditionnels de prévention, une plateforme pour créer et partager des messages positifs avec leurs communautés. En 2020, 45 jeunes de différents groupes sociaux ont participé au programme. Cependant, la pandémie mondiale de la Covid-19 a conduit à la suspension des réunions en présentiel et de certaines activités.

En parallèle, la Fondation soutient depuis 2018 l'association américaine *Promundo* et son programme *Manhood 2.0*, qui étudie les normes de genre et leur toxicité. Ce projet cherche à faire évoluer les mentalités des jeunes hommes en les faisant réfléchir au système de valeurs inégalitaires dans lequel ils ont été élevés, à leur définition de ce qu'est « être un homme » et à l'impact sur leur santé, leurs relations, les violences, leur santé mentale, la consommation de stupéfiants, et autres difficultés. Depuis le début de ce projet, 21 animateurs auprès de jeunes ont été formés et 36 jeunes hommes ont participé au programme. Les résultats sont positifs puisque 90 % des personnes formées ont déclaré qu'elles se sentaient plus efficaces pour mettre en œuvre *Manhood 2.0*. Le programme a été impacté par la crise de la Covid-19, qui a interrompu les groupes de parole qui se déroulaient en physique.

En 2020, la Fondation Kering et *Promundo*, ont lancé la *Global Boyhood Initiative*, afin de fournir aux jeunes garçons (4-13 ans) – et aux adultes dans leur vie – des outils pédagogiques pour les aider à devenir des hommes qui embrassent une masculinité saine et respectueuse de l'égalité des sexes. Fondée sur des entretiens avec des jeunes garçons et des parents, ainsi que sur une recherche concernant la représentation de la masculinité dans les programmes télévisés aux États-Unis, cette initiative se concentre sur quatre fondamentaux pour une masculinité positive : exprimer ses émotions, accepter les autres, se libérer des stéréotypes et libérer la parole. En octobre 2020, la *Global Boyhood Initiative* s'est adressée au grand public aux États-Unis via la campagne #Braverlyis qui a atteint plus de 7 millions de personnes et a permis d'amorcer des discussions autour d'une conception saine de la masculinité.

Gendes, membre de la Communauté des entrepreneurs sociaux de la Fondation, basé au Mexique, travaille également avec des hommes pour faire évoluer la définition de la masculinité par le biais de séances hebdomadaires, en groupe. Dans le contexte de la crise sanitaire de 2020, *Gendes* a lancé une ligne

téléphonique d'urgence, destinée à prendre en charge individuellement les hommes sur le point de commettre des violences. De mars à novembre 2020, 610 hommes ont contacté cette ligne d'urgence.

Enfin, en 2020, la Fondation Kering a poursuivi son engagement sur le sujet de l'inceste, afin de briser le cycle intergénérationnel des violences et le silence qui l'entoure. En effet, selon l'Organisation Mondiale de la Santé, 20 % des femmes et entre 5 et 10 % des hommes déclarent avoir été victimes d'abus sexuels dans leur enfance. Parmi eux, 80 % ont été victimes d'inceste.

C'est en réponse à cette inacceptable réalité que la Fondation a soutenu l'ouverture d'une unité « Prise en charge des situations d'inceste » au sein de La Maison des Femmes de Saint Denis en 2019. Ce soutien s'est poursuivi en 2020. Depuis l'ouverture de cette unité, près de 100 femmes victimes d'inceste sont accompagnées.

En outre, cette année, la Fondation a rejoint *Make.org* pour le lancement de la Grande Cause pour la protection de l'enfance soutenue par le secrétaire d'État chargé de l'Enfance et des Familles, Adrien Taquet, la comédienne Andréa Bescond (co-scénariste et réalisatrice du film « Les Chatouilles ») et un réseau d'associations afin d'agir collectivement pour mettre un terme à ces violences intolérables et protéger les plus jeunes.

La Fondation a également choisi de soutenir l'Association internationale des victimes de l'inceste (AIVI) désormais nommée « Face à l'inceste ! » en France en la soutenant dans son travail de repositionnement, ainsi que le podcast « Ou peut-être une nuit » de Louie Media, qui brise le silence autour de l'inceste et qui s'accompagne d'un guide audio à destination du grand public et des professionnels pour soutenir les victimes d'inceste.

5.4.1.3 Renforcer la Communauté des entrepreneurs sociaux de la Fondation Kering

Depuis 2008, la Fondation d'entreprise Kering a placé au cœur de son action le soutien à des entrepreneurs sociaux innovants afin de lutter contre les violences faites aux femmes. En 2020, la Fondation Kering a constitué une Communauté internationale d'entrepreneurs sociaux, en partenariat avec *EmpowHer*, spécialiste de l'entrepreneuriat.

L'ambition de la Fondation Kering est de créer des synergies et de diffuser des modèles alternatifs innovants. Cette communauté internationale d'innovateurs et d'experts peut échanger sur les divers moyens de diffuser des modèles économiques alternatifs, d'un secteur ou d'un pays à l'autre, pour davantage d'impact. Pour ce faire, les entrepreneurs sociaux de la communauté bénéficient d'un soutien financier de la Fondation Kering, suivent un programme d'incubation, accèdent au réseau de la Fondation, et participent à des ateliers annuels pour développer des contacts et innover aux côtés des autres entrepreneurs sociaux. Cette communauté inclut 11 membres comme *Callisto*, *Chayn*, *Gendes*, ou encore *Colori Vivi*.

Par ailleurs, trois nouveaux entrepreneurs sociaux ont rejoint la Communauté :

- *Glitch*, association britannique de premier plan qui se consacre à la lutte contre les violences en ligne en adoptant une approche intersectionnelle par le biais de formations, de campagnes et de réformes politiques ;
- l'application française gratuite *HeHop*, qui permet de fournir des preuves de violences recevables par la justice et infalsifiables ;
- *Las Panas*, boulangerie sociale, où des femmes issues d'un quartier défavorisé de Mexico et disposant de ressources limitées se rencontrent pour suivre une formation à la fabrication de pain et recevoir un soutien pour échapper aux violences.

5.4.1.4 Se mobiliser face à la Covid-19

Les chiffres publiés récemment par l'ONU montrent le bond dramatique des violences faites aux femmes pendant la pandémie de Covid-19. En France, par exemple, les cas de violences conjugales ont augmenté de 30 % depuis le premier confinement. Pour cette raison, dès mars 2020, la Fondation Kering a pris soin d'évaluer les besoins de ses partenaires dans le contexte nouveau de la pandémie mondiale, ainsi que l'impact de la crise sur les victimes de violences. Ainsi, en réponse à cette consultation, la Fondation a débloqué un fonds d'urgence qui a été immédiatement alloué à des organisations spécialisées en France, en Italie, au Royaume-Uni et aux États-Unis afin de les soutenir face à cette situation.

La Fondation Kering a également personnalisé et adapté son soutien en fonction d'une réalité incertaine : extension de la durée des projets, flexibilité en matière de rapports d'activité, réaffectation des programmes en fonction de nouvelles priorités, subventions supplémentaires, etc.

Au-delà de ce soutien concret apporté à ses partenaires, la Fondation Kering, au travers de trois campagnes de sensibilisation, a engagé des réseaux plus larges pour lever des fonds et informer les victimes sur les ressources disponibles pendant le confinement :

- En partant du constat que l'isolement a fortement augmenté le danger pour les victimes confinées avec leur agresseur, la Fondation a déployé la campagne *#YouAreNotAlone*, pour fournir aux victimes de violences des informations et des soutiens locaux disponibles pendant le confinement. Les ressources des partenaires de la Fondation ont été partagées sur les réseaux sociaux par Kering et ses Maisons.
- Le réseau *OneInThreeWomen*, premier réseau européen d'entreprises engagées contre les violences faites aux femmes, co-fondé par la Fondation Kering et la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE), s'est mobilisé à travers la campagne « Les violences conjugales ne sont pas privées de sortie ». En plus de s'adresser aux victimes et aux témoins des violences conjugales, l'objectif était de lever des fonds pour la Fédération nationale Solidarité Femmes (FNSF).

Cette campagne a bénéficié d'une forte présence numérique grâce aux réseaux sociaux et à la radio, mais aussi d'une forte présence physique grâce aux affiches dans le métro parisien. L'action du réseau *OneInThreeWomen* a généré un impact très positif pour la FNSF, avec des donations multipliées par 7,5 par rapport à 2019. Près de 75 000 euros ont été collectés entre avril et mai 2020, ils ont été utilisés pour financer des chambres d'hôtels, des équipements pour le personnel de la FNSF ou encore pour des aides financières directes aux femmes victimes de violences. La fréquentation du site *solidaritefemmes.org* a été multipliée par cinq pendant cette période, une réussite en termes de sensibilisation.

- Enfin, la Fondation Kering s'est associée à *Gucci Chime For Change* à l'occasion de *#StandWithWomen*, une campagne visant à accroître le financement d'associations de première ligne qui soutiennent les femmes et les filles dans le monde entier, en mettant l'accent sur la lutte contre les violences sexistes pendant la pandémie de Covid-19. Les bénéficiaires de ce financement, *Chayn Italia*, *Equality Now*, *Global Fund for Women*, *Elas*, *HER Fund*, *Mediterranean Women's Fund*, *Fondo Semillas*, *Ms. Foundation for Women* et *Rosa Fund* ont pu poursuivre leur travail essentiel de mobilisation pour la sécurité, la santé et la justice de toutes les femmes grâce à ce soutien supplémentaire.

5.4.1.5 Agir ensemble pour un meilleur impact

- Au travers de campagnes en externe et en interne, la Fondation Kering cherche à faire évoluer les comportements et à accroître la visibilité des violences faites aux femmes.
- Depuis 2011, la Fondation Kering forme les collaborateurs au sein du Groupe et des Maisons pour comprendre, écouter et orienter des femmes victimes de violences conjugales : en France, d'abord, la formation a été co-créée avec la Fédération nationale solidarité femmes (FNSF), puis en Italie en 2013, en partenariat avec *Donne in Rete contro la violenza* (D.i.Re) ; en 2015, au Royaume-Uni avec *Women's Aid* puis en 2016, aux États-Unis, avec les associations *National Alliance to End Sexual Violence* (NAESV) et le *National Network to End Domestic Violence* (NNEDV). Ce sont 1 402 collaborateurs qui ont été formés – y compris le Comité exécutif du Groupe. Ces formations en présentiel se sont temporairement interrompues au vu du contexte sanitaire. Néanmoins, la Fondation travaille désormais avec ses partenaires sur une digitalisation de la formation, qui pourra être dispensée aux collaborateurs basés en France, au Royaume-Uni, en Italie et aux États-Unis.
- Dans la lignée des formations, la Fondation Kering a rédigé et publié en 2020 une « Politique globale sur les violences conjugales », en coordination avec la Direction des Ressources humaines du Groupe. Cette politique garantit un soutien adapté et confidentiel à

toute personne dans le Groupe victime de violences, en proposant différentes mesures d'accompagnement en lien avec les associations spécialisées (horaires de travail flexibles, congé violences conjugales, aide financière, etc.). Pour rappel, la Fondation avait soutenu en 2019 l'approbation de la Convention n° 190 de l'Organisation internationale du travail (OIT) sur les violences et le harcèlement au travail.

- Cette année, la Fondation Kering et *Led By HER*, avec le soutien du réseau juridique *pro bono* de la *Fondation Thomson Reuters*, *Trust Law*, et du cabinet d'avocats *Denton*, ont présenté un rapport sur les meilleures pratiques et politiques de lutte contre les violences conjugales sur le lieu de travail. Le rapport comparatif qui inclut l'Australie, la Nouvelle-Zélande, l'Italie, le Royaume-Uni, la France et le Canada-Ontario dévoile des mesures claires et applicables qui peuvent être adoptées par les gouvernements, ainsi que mises en œuvre au niveau de l'entreprise.
- Le 23 novembre 2020, la Fondation et *Make.org* ont annoncé la suite de la Grande Cause Stop aux violences faites aux femmes, lancée en 2017 avec plus de 60 partenaires. Ils ont dévoilé quatre actions concrètes pour renforcer l'accueil et l'accompagnement des femmes survivantes et à déconstruire le sexisme ordinaire dès le plus jeune âge.
- De plus, à l'occasion du 25 novembre, la Fondation Kering en partenariat avec *Modern Films* a lancé la compétition de courts métrages « *16 Days 16 Films* » au Royaume-Uni, en France, en Italie, et nouveauté cette année : au Mexique et aux États-Unis ; avec la participation des associations *En Avant Toute(s)*, *Chayn Italia*, *Fondo Semillas*, *National Network to End Domestic Violence*, et la campagne nationale *UKsaysnomore*. Seize films de réalisatrices ont été diffusés sur les réseaux sociaux du 25 novembre, Journée internationale pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes, au 10 décembre, Journée des droits de l'homme, en lien avec la campagne internationale d'ONU Femmes, « 16 jours d'activisme contre les violences faites aux femmes ». En 2020, la campagne a atteint plus de 752 000 personnes sur les réseaux sociaux, et plus de 152 000 via la presse.
- Enfin, la Fondation Kering sollicite des compétences, professionnelles et personnelles, des collaborateurs du Groupe pour soutenir les ONG ou les entrepreneurs sociaux : depuis 2014, le Programme international de volontariat offre deux à quatre jours de congés aux collaborateurs qui s'engagent à partir en mission solidaire de deux semaines à l'international, accompagnés par *MovingWorlds*, partenaire de la Fondation. En 2020, seule une collaboratrice a eu la possibilité de partir en mission solidaire en Inde, juste avant que la pandémie mondiale de la Covid-19 ne suspende le programme *Solidarity Leave* pour le reste de l'année.

5.4.2 Les actions philanthropiques des Maisons du Groupe

Parallèlement aux actions menées par la Fondation Kering, chacune des Maisons se mobilise pour des causes qui lui sont chères, sous forme de dons de produits, de ventes spéciales, de participation à des dîners de soutien, de temps donné par des collaborateurs ou de partenariats de long terme avec des associations. Au total, ce sont ainsi près de 4,3 millions d'euros qui ont été consacrés en 2020 à différentes causes par les Maisons, à travers des champs d'intervention variés, comme l'éducation et la formation, la santé et la lutte contre la maladie, la protection de l'environnement et la lutte contre la pauvreté. Des exemples d'actions sont détaillés dans les sections 5.4.2.3 à 5.4.2.6. Plusieurs de ces actions (dans les secteurs de l'éducation, de la formation, de la santé, etc.) sont tout particulièrement menées au bénéfice des femmes, public au cœur des priorités du groupe Kering, et des enfants, pour en 2020 1,3 million d'euros sur les 4,3 millions d'euros totaux (voir section 5.4.2.2). D'autres actions sont engagées pour contribuer à des causes comme l'insertion, la préservation de patrimoines culturels, artistiques ou historiques ou encore le soutien à des associations locales.

Enfin, et ce fut notamment le cas en 2020 afin de contribuer à la lutte contre les incendies en Australie ou contre la pandémie de Covid-19, les Maisons du Groupe mobilisent également des aides exceptionnelles, de manière individuelle, collective ou avec le soutien de Kering (voir notamment section 5.4.2.1).

5.4.2.1 Contribution de Kering et de ses Maisons à la lutte contre la pandémie de Covid-19

Dès le mois de janvier 2020, Kering et ses Maisons ont multiplié les initiatives pour contribuer à la lutte contre la pandémie de Covid-19, aider les soignants et les institutions de santé et soutenir les personnes touchées. Face à l'ampleur de la situation, le Groupe a mené ses actions sur plusieurs régions, en adaptant son aide aux besoins. Ce sont 14,8 millions d'euros de dons que le Groupe et ses Maisons ont consacré pour des aides exceptionnelles dans le contexte de la pandémie de Covid-19.

Ainsi, les Maisons de Kering se sont montrées solidaires et réactives, apportant des soutiens divers aux structures de santé et aux populations les plus touchées :

En Chine, Kering et ses Maisons avaient annoncé, dès la fin janvier 2020, un don à la *Hubei Red Cross Foundation* pour soutenir la lutte contre la propagation du virus.

En France, Kering a acheminé 3 millions de masques chirurgicaux en provenance de Chine pour les services de santé français. Parallèlement, les ateliers de ses Maisons Balenciaga et Saint Laurent ont lancé une production de masques homologués. En outre, Kering

a apporté son soutien financier à l'institut Pasteur afin de soutenir la recherche sur la Covid-19, ainsi qu'au projet « 3D COVID » ayant pour objectif l'acquisition d'un parc de 60 imprimantes 3D installées à l'hôpital Cochin AP-HP pour produire rapidement et en grande quantité des dispositifs médicaux.

Aux États-Unis, Kering et ses Maisons ont noué un partenariat avec la CDC Foundation afin de fournir des équipements de protection individuelle et d'autres fournitures indispensables au personnel soignant du continent au moyen d'un don de 1 million de dollars. Ce don a permis de soutenir les professionnels de santé en première ligne, à la fois aux États-Unis, en particulier dans les États les plus fortement touchés, et dans certaines régions d'Amérique latine.

En Italie, le Groupe a annoncé en mars une donation de 2 millions d'euros à destination de quatre grandes fondations hospitalières basées en Lombardie, en Vénétie, en Toscane et dans le Latium – quatre régions où le Groupe et ses marques sont très présentes. Les Maisons italiennes du Groupe ainsi que celles opérant en Italie ont contribué à la donation : Gucci, Bottega Veneta, Saint Laurent, Balenciaga, Alexander McQueen, Brioni, Pomellato et Kering Eyewear.

En Italie encore, les Maisons Alexander McQueen, Pomellato, Gucci, Bottega Veneta et Saint Laurent ont participé au projet de solidarité *#ItaliaWeAreWithYou* de la *Camera Nazionale della Moda Italiana*, qui a permis de lever 3 millions d'euros pour répondre aux besoins du système de santé italien.

Gucci a, par ailleurs, répondu à l'appel lancé par la Région Toscane aux entreprises du secteur de la mode en fournissant 1,1 million de masques chirurgicaux et 55 000 blouses médicales. La Maison a également fait une donation de 495 000 euros pour soutenir l'UNICEF et son projet de distribution équitable d'un vaccin contre la Covid-19. En outre, dans le cadre de la campagne « *We Are All In This Together* », Gucci a fait un don de 2 millions d'euros pour soutenir deux campagnes de *crowdfunding* distinctes :

- en Italie, Gucci a fait don de 1 million d'euros pour soutenir les efforts du Département national de la protection civile. Ces fonds ont été alloués pour renforcer les services de santé italiens et les organisations au cœur de l'urgence, avec comme priorité la création de nouveaux lits d'unité de soins intensifs ;
- sur le plan international, Gucci a contribué à hauteur de 1 million d'euros au *Covid-19 Solidarity Response Fund* de l'OMS, via une campagne de donations sur Facebook pour recueillir 10 millions de dollars.

À Montebello, Brioni a lancé en avril 2020 le projet *Filo Rosso* : 60 collaborateurs volontaires ont fabriqué plus de 92 000 masques filtrants. Environ 80 000 d'entre eux ont été donnés à la Protection civile pour être distribués à des institutions de santé et aux communautés locales, tandis que les autres ont été distribués aux employés de Brioni.

La région de la Vénétie, lourdement touchée par la Covid-19, a bénéficié d'un don de Kering Eyewear. Kering Eyewear a aussi effectué un don à l'association des Entrepreneurs de Padoue et *Trévis Assindustria Venetocentro*, pour financer des achats de respirateurs et d'équipements, afin d'aider les systèmes de santé publique locaux de Padoue et de Trévis à faire face à l'urgence sanitaire.

Alexander McQueen s'est mobilisé en Italie et au Royaume-Uni, en soutenant deux organisations, la *Protezione Civile Italia* et la *British Fashion Council Foundation*.

Enfin, Girard-Perregaux a fait des dons de produits au *COVID-19 Solidarity Response Fund* de l'OMS. Aux États-Unis, la Maison a organisé une vente aux enchères, dont l'intégralité des bénéfices a été versée à *City Harvest*, la plus grande association de secours alimentaire à New York, qui a vu la demande de repas exploser depuis le début de la pandémie de Covid-19.

5.4.2 Un engagement pour les femmes et les enfants

En 2020, les Maisons ont soutenu divers programmes et associations dans des champs d'actions variés, avec une caractéristique commune, l'accompagnement des femmes et des enfants :

- Brioni continue de proposer un service d'assistance psychologique avec une hotline, mis en place depuis 2017. Géré par *Unione Donne in Italia* (UDI) – *Pescara*, association spécialisée dans les droits des femmes, ce service est ouvert à tous les collaborateurs – avec une attention spécifique portée aux femmes. Le projet vise à apporter un soutien aux collaborateurs, et à leur fournir les bons outils pour gérer et résoudre de manière positive les conflits et les situations stressantes. En 2020, en raison de la crise de Covid-19, le service d'assistance a été transformé en service téléphonique et a été étendu à tous les sites de production (non seulement Penne, Civitella et Montebello mais aussi Curno).
- Toujours en Italie, Pomellato a poursuivi son engagement auprès de CADMI, membre de *Di.Re*, réseau national des associations spécialisées qui accompagnent les femmes victimes de violences conjugales avec un soutien global : médical, psychologique, émotionnel, et juridique. Face à la hausse des violences faites aux femmes pendant le confinement, Pomellato a débloqué cette année un fonds d'urgence à hauteur de 90 000 euros et initié une campagne de levée de fonds auprès du grand public pour soutenir financièrement *Di.Re* et ses centres d'accueil. En France, Pomellato a aussi fait don de 40 000 euros à La Maison des Femmes de Saint-Denis qui écoute, soigne, répare, et oriente les victimes de violences.
- Grâce à sa campagne mondiale *Chime for Change*, Gucci a continué d'amplifier et de célébrer la communauté des voix mondiales qui s'expriment en faveur de l'égalité des sexes et de l'expression

- personnelle en soutenant des projets tels que *UN Women in Brazil* et *Promundo*. Gucci a également soutenu financièrement à hauteur de 60 000 euros le projet *I was a Sari*, entreprise sociale axée sur le recyclage des restes de Saris, fabriqués à la main par des femmes issues de communautés défavorisées de Mumbai. Dans le cadre de ce projet, ces femmes sont formées pour devenir des artisans et acquérir une indépendance financière. De plus, grâce au programme de volontariat d'entreprise *Gucci Changemakers*, les employés de Gucci ont soutenu *I was a Sari* en offrant leur temps et leurs compétences pour créer une nouvelle collection de produits avec les tissus de saris. Ce sont plus d'une dizaine d'opportunités, impliquant plus de 115 employés, qui ont été proposées. Compte tenu de la situation sanitaire, le programme a été suspendu à partir de mars et remplacé lorsque possible par des sessions à distance pour soutenir les communautés locales et associations.
- De son côté, Boucheron s'est engagé pour le bien-être des enfants en apportant son soutien à l'association Sport dans la Ville, qui aide les jeunes à tous les stades de leur développement, et leur donnent des perspectives de réussite.
 - Les Maisons se sont aussi engagées en faisant des dons de produits, comme Alexander McQueen, qui a soutenu *Women for Women International* (WfWI), dont les programmes s'adressent aux femmes des pays touchés par des conflits et les plus marginalisées. WfWI leur permet de reconstruire leurs vies, à travers un soutien financier et émotionnel pendant un an.

5.4.2.3 Des ressources diversifiées pour l'éducation et la formation

En 2020, la mobilisation des Maisons s'est également tournée vers le secteur de l'éducation et de la formation et notamment :

- Alexander McQueen a investi plus de 35 000 euros dans l'éducation et la formation des jeunes. Par exemple, depuis 2014 Alexander McQueen permet chaque année à un étudiant d'intégrer la prestigieuse école de mode *Central Saint Martins* à Londres, grâce à une bourse d'études. Cette année, Bottega Veneta finance également la bourse d'études de trois étudiants de *Central Saint Martins*, en mobilisant au total 62 000 euros pour soutenir leur scolarité.
- Le programme *Gucci Changemakers* a perpétué son soutien au changement dans l'industrie et à la promotion de l'unité à travers l'action communautaire. Ce programme mondial comprend trois initiatives : le programme mondial de bénévolat des employés de Gucci, le fonds *Gucci Changemakers Impact* et le programme de bourses d'études. Gucci a alloué, par le biais de ce fonds, 825 000 euros pour soutenir

16 organisations à but non lucratif dans diverses communautés de 12 villes d'Amérique du Nord. Grâce au programme de bourse d'études, un financement de 1 237 500 euros sur quatre ans est alloué par Gucci, afin d'offrir des opportunités et de l'expérience dans l'industrie de la mode à une jeunesse diverse. Gucci a déjà récompensé 22 étudiants et a ouvert les candidatures pour 2021.

- Dans le contexte économique difficile de la pandémie de Covid-19, Boucheron s'est engagé à soutenir la Haute École de joaillerie en France, moteur des métiers de la bijouterie et des talents de demain. Fondée en 1867, elle est la plus prestigieuse école de joaillerie au monde. Boucheron a choisi de s'y associer au travers d'un programme de parrainage, visant à améliorer l'employabilité des jeunes apprentis. À l'occasion des journées du patrimoine, Boucheron a également ouvert les portes de sa boutique historique située place Vendôme, à des lycéens. L'objectif était de leur faire découvrir les métiers de la Haute Joaillerie et d'éveiller de futures vocations.
- Aux États-Unis, Bottega Veneta soutient cette année le *Thurgood Marshall College Fund* (TMCF), la plus grande association américaine qui représente exclusivement les universités de la communauté noire. Bottega Veneta a adressé un don à hauteur de 50 000 euros pour développer un programme de mentorat axé sur le développement professionnel. En outre, la Maison s'est engagée à soutenir des opportunités d'éducation pour les communautés noires et marginalisées aux États-Unis. Pour ce faire, Bottega Veneta a offert sa plateforme Instagram et des panneaux d'affichage à Piccadilly Circus (Londres), et à Time Square (New York) afin d'accroître la visibilité de la TMCF et la voix des communautés noires.

5.4.2.4 La santé et la lutte contre la maladie

La santé et la lutte contre la maladie sont également des priorités pour les Maisons. En complétant des contributions exceptionnelles du Groupe et de ses Maisons dans le cadre de la lutte contre la pandémie de Covid-19, les initiatives et programmes suivants notamment ont été soutenus :

- Le 1^{er} octobre 2020, Balenciaga a lancé sa capsule *We Are Pink*, une série de produits unisexes créés pour soutenir la recherche sur la prévention du cancer du sein. 10 % des recettes des produits *We Are Pink* serviront à financer un programme de recherche à l'Institut Curie.
- De son côté, Saint Laurent a fait un don aux hôpitaux publics de New York (*New York City Health et Hospitals Corporation*) et de Los Angeles (*Los Angeles County Department of Health Services*) à hauteur de 111 000 euros.

- Bottega Venetta a souhaité apporter son soutien à la recherche médicale à moyen et long terme en Italie, en finançant plusieurs bourses d'études pour le bénéfice de trois instituts de recherche : une bourse de deux ans pour les chercheurs de l'université de Padoue, et deux autres bourses pour le laboratoire de virologie de l'Institut national des maladies infectieuses Lazzaro Spallanzani à Rome, ainsi qu'à l'hôpital de microbiologie et de virologie Domenico Cotugno à Naples. 150 000 euros ont été versés cette année pour le premier cycle de subventions.

5.4.2.5 Protéger l'environnement et son écosystème

En janvier 2020, les Maisons de Kering se sont unies pour apporter une aide financière exceptionnelle en faveur de la lutte contre les feux qui ont ravagé plus de 80 000 km² d'espaces naturels en Australie. Une donation d'un montant total de 620 000 euros a été faite à une sélection d'associations locales, choisies par les experts en développement durable du Groupe compte-tenu de leurs compétences. En complément et dans le prolongement de la stratégie du Groupe, les engagements des Maisons en faveur du développement durable et de l'environnement ont notamment inclus les actions suivantes :

- Balenciaga s'est lancé dans un projet de reforestation dans la province de Gujarat, en Inde, en partenariat avec l'ONG *Up2Green Reforestation*. Pour compenser ses émissions résiduelles, Balenciaga a traduit l'empreinte carbone de ses événements en plantant 4 000 arbres. Ces arbres fruitiers permettent également d'assurer des moyens de subsistance aux communautés locales et de lutter contre la malnutrition. Ce projet de reforestation a pour objectif d'améliorer la résilience des communautés, en particulier celle des femmes. Cette initiative s'est accompagnée d'un don de 7 700 euros.
- En Chine, Qeelin a réitéré son engagement auprès de *World Wildlife Fund* (WWF) en faisant don de plus de 50 000 euros pour restaurer et protéger les forêts de bambou ravagées, l'habitat naturel du panda.
- Gucci s'est engagé dans un partenariat de trois ans avec *The Lion's Share (United Nations Development Programme Multi Partner Trust Fund)*, un fond pour la conservation de la faune et du bien-être des animaux. Ce partenariat se matérialise sous la forme d'un don de 150 000 dollars par an.

5.4.2.6 La lutte contre la pauvreté

Cette année, les actions soutenues par les Maisons de Kering dans le cadre de la lutte contre la pauvreté ont couvert en particulier :

- Dans la continuité de son engagement auprès du *World Food Program* (WFP), Balenciaga a poursuivi en 2020 un soutien global au programme qui vise à éliminer la faim et à promouvoir la sécurité alimentaire. Ce soutien s'est notamment matérialisé à travers une action de sensibilisation en Corée, où Balenciaga a fait réaliser des photos avec des célébrités pour augmenter la visibilité du WFP et a reversé 15 000 euros de dons au programme.
- Saint Laurent a renouvelé son soutien auprès de *charity : water*, qui travaille avec des associations locales dans le monde, dans le but d'apporter de l'eau potable aux populations dans le besoin. Au cours des trois dernières années, Saint Laurent a financé des projets en Éthiopie, au Rwanda et en Inde pour apporter de l'eau potable à plus de 6 000 personnes. L'association a pu bénéficier en 2020 d'un don de 457 000 euros de la part de Saint Laurent. Tout comme Saint Laurent, Kering a formalisé un partenariat pluriannuel avec l'ONG *charity : water*. Grâce à la participation du Groupe, *charity : water* finance une nouvelle génération de capteurs afin de garantir l'accès à l'eau pour les communautés les plus vulnérables partout dans le monde.
- Gucci Japon a mobilisé plus de 50 000 euros pour soutenir les actions de l'UNHCR, agence des Nations unies qui a pour mandat d'aider et de protéger les réfugiés, les communautés déplacées de force et les apatrides, et de contribuer à leur rapatriement volontaire, à leur intégration locale ou à leur réinstallation dans un pays tiers. Ces populations sont particulièrement précaires et fortement impactées par les difficultés liées à la Covid-19.
- En décembre 2020, Saint Laurent a apporté son soutien aux Restos du Cœur, association qui apporte en France une assistance bénévole aux personnes démunies, notamment dans le domaine alimentaire par l'accès à des repas gratuits, et par la participation à leur insertion sociale et économique. Au travers d'une donation de 100 000 euros, Saint Laurent a notamment contribué à venir en aide aux jeunes durement touchés par la pandémie de Covid-19 car bien souvent privés des revenus issus des emplois étudiants dans des domaines tels que l'événementiel ou la restauration.

6 – TABLE DE CONCORDANCE

Articles L. 225-102-1 et R. 225-105 du Code de commerce/*Global Compact/GRI (Global Reporting Initiative)*

Le groupe Kering publie dans le présent chapitre « Développement durable » la Déclaration de performance extra-financière pour l'exercice 2020 présentant des informations sur les principaux risques extra-financiers et sur les politiques, résultats et indicateurs de performance associés.

Kering présente les informations demandées par l'article L. 225-102-1 et celles prévues par l'article R. 225-105 du Code de commerce lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques extra-financiers identifiés. Dans le chapitre « Développement durable », Kering présente par ailleurs certaines autres informations prévues à l'article R. 225-105, lorsqu'elles apportent un éclairage complémentaire pertinent lié à l'activité du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe publie en 2020 deux nouvelles tables de concordance :

- avec le référentiel SASB – *Apparel, Accessories & Footwear (Sustainability Accounting Standards Board)*. La table est disponible sur le site internet de Kering, section Développement durable/Reporting et Ranking ;
- avec le référentiel TCFD (*Task Force on Climate-Related Financial Disclosures*). La table est disponible dans le chapitre 3.2, section 3.2.1 « Stratégie Climat » de la présente DPEF et sur le site internet de Kering.

	GRI	Chapitres et sections du Document d'enregistrement universel
Vision et modèle d'affaires du Groupe	102-1 à 102-8, 102-10	Chapitre 3, section 1.3 Chapitre 1
Informations sur la chaîne de valeur	102-9	Chapitre 3, sections 4.1 ; 4.3 ; 5.1
Matérialité et enjeux prioritaires, principaux risques extra-financiers en lien avec les catégories de la DPEF	102-11, 102-15, 102-46 & 102-47, 103-1 & 103-2	Chapitre 3, section 1.4 Chapitre 6
Stratégie Développement durable	103-1 & 103-2	Chapitre 3, section 1.4
Gouvernance et organisation du Développement durable au sein du Groupe	102-18	Chapitre 3, section 1.4
Méthodologie de reporting extra-financier, Rapport d'assurance	102-45 à 56	Chapitre 3, sections 3.1 ; 3.2 ; 4.4 Chapitre 3, sections 6 et 7

Performance extra-financière

	GRI	Global compact	Chapitres et sections du Document d'enregistrement universel
Conséquences sociales et sociétales, droits de l'homme, lutte contre la corruption et l'évasion fiscale			
Emploi :		#3 à 6	
Effectif total et répartition des salariés par sexe, âge et zone géographique	102-8		Chapitre 3, section 3.1
Embauches et licenciements	401-1		Chapitre 3, section 3.1
Rémunérations et évolutions			Chapitre 3, section 3.1
Organisation du travail :		#3 à 6	
Organisation du temps de travail			Chapitre 3, section 3.1
Absentéisme	403-10		Chapitre 3, section 3.1
Santé et Sécurité :		#1 à 6	
Conditions de santé et de sécurité au travail	403-1 à 403-8		Chapitre 3, sections 3.1 et 4.3
Accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité ainsi que les maladies professionnelles	403-9		Chapitre 3, section 3.1
Relations sociales :		#3 à 6	
Organisation du dialogue social, procédures d'information, de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	402-1		Chapitre 3, section 3.1
Bilan des accords collectifs conclus dans l'entreprise et de leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés, et notamment en matière de santé et de sécurité au travail	102-41		Chapitre 3, section 3.1
Formation :		#3 à 6	
Politiques mises en œuvre en matière de formation, notamment en matière de protection de l'environnement	404-2		Chapitre 3, sections 3.1 ; 3.2 ; 4.2
Nombre total d'heures de formation	404-1		Chapitre 3, section 3.1
Égalité de traitement :		#1 à 6	
Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	405-1		Chapitre 3, sections 2 ; 3.1 ; 5.4
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	405-1		Chapitre 3, section 3.1
Politique de lutte contre les discriminations	405-1		Chapitre 3, sections 2 ; 3.1 ; 5.4
Engagements sociétaux en faveur du développement durable :		#1 à 6	
Impact de l'activité de la société en matière d'emploi et de développement local	203-1, 203-2		Chapitre 3, sections 3.1 ; 4.2 ; 5.2
Impact de l'activité de la société sur les populations riveraines ou locales	203-1, 203-2		Chapitre 3, section 5.2
Relations entretenues avec les parties prenantes de la société et les modalités du dialogue avec celles-ci			Chapitre 3, section 5.1
Actions de partenariat ou de mécénat			Chapitre 3, section 5.4

	GRI	Global compact	Chapitres et sections du Document d'enregistrement universel
Sous-traitance et fournisseurs :		#1 à 10	
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	413-1 à 414-2		Chapitre 3, sections 2.5 ; 4.1 ; 4.2 ; 4.3 & 4.4
Prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	413-1 à 414-2		Chapitre 3, sections 2.5 ; 4.1 ; 4.2 ; 4.3
Loyauté des pratiques : mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	416-1 & 2		Chapitre 3, section 4.2
Informations relatives à la lutte contre la corruption : actions engagées pour prévenir la corruption	102-16 205-1 à 205-3	#10	Chapitre 3, section 2
Informations relatives aux actions en faveur des droits de l'homme :	406-1 à 412-3	#1 à 6	Chapitre 3, sections 2 ; 3.1 ; 4.2 ; 4.3 ; 5.1 ; 5.4
Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail relatives :			
Au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective		#3	
À l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession		#4	
À l'élimination du travail forcé ou obligatoire		#6	
À l'abolition effective du travail des enfants		#5	
Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme		#1 à 6	
Respect du bien-être animal			Chapitre 3 section 4.4
Conséquences environnementales			
Politique générale en matière environnementale :		#7 à 9	Chapitre 3 ; section 3.2
Organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement			Chapitre 3, sections 1 ; 3.2 ; 4.2 ; 4.4
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions			Chapitre 3, sections 3.2 ; 4.4
Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la Société dans un litige en cours			Données non consolidées au niveau Groupe
Pollution :		#7 à 9	
Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	303-2, 303-4		Chapitre 3, sections 3.2, 4.4
Prise en compte de toute forme de pollution spécifique à une activité, notamment les nuisances sonores et lumineuses			Chapitre 3, sections 3.2, 4.4

	GRI	Global compact	Chapitres et sections du Document d'enregistrement universel
Économie circulaire :	301-3		Chapitre 3, sections 3.2 ; 4.4
Prévention et gestion des déchets :			Chapitre 3, sections 3.2, 4.4
Mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	306-2		Chapitre 3, sections 3.2 ; 4.4
Actions de lutte contre la précarité et le gaspillage alimentaires/Respect d'une alimentation responsable, équitable et durable			Non concerné
Utilisation durable des ressources :			Chapitre 3, sections 3.2 ; 4.4
Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	303-1, 303-3, 303-5		Chapitre 3, sections 3.2 ; 4.4
Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité de leur utilisation	301-1, 301-2		Chapitre 3, sections 3.2 ; 4.4
Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	302-1 à 5		Chapitre 3, sections 3.2 ; 4.4
Utilisation des sols			Chapitre 3, sections 3.2 ; 4.4
Changement climatique :	201-2, 305-1 à 305-5	#7 à 9	Chapitre 3, sections 1 ; 3.2 et 4.4
Postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la Société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit	305-1 à 305-5		Chapitre 3, sections 3.2 ; 4.4
Mesures prises pour l'adaptation aux conséquences du changement climatique			Chapitre 3, sections 3.2 ; 4.4
Objectifs de réduction fixés volontairement à moyen et long terme pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et les moyens mis en œuvre à cet effet			Chapitre 3, sections 1.4 ; 3.2 ; 4.4
Protection de la biodiversité : mesures prises pour préserver ou restaurer la biodiversité	304-1 à 4	#7 à 9	Chapitre 3, sections 3.1 ; 3.2 et 4.4

7 - RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Exercice clos le 31 décembre 2020

À l'Assemblée générale des actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux comptes de Kering, désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1048 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extrafinancière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2020 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le Rapport de gestion groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extrafinanciers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance. La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de la société, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur le site internet de la société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le code de déontologie de la profession. 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, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du Commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par la société des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de devoir de vigilance, de lutte contre la corruption et de fiscalité, ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 2251 et suivants du Code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette intervention [ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 (*Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*).

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques.
- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur.
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi qu'au deuxième alinéa de l'article L. 22-10-36 en matière de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale.
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^e alinéa du III de l'article L. 225-102-1.
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance.
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés ; et
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes ⁽¹⁾.
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration.
- Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations.
- Nous avons mis en œuvre, pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs ⁽²⁾ que nous avons considérés les plus importants :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices ⁽³⁾ et couvrent entre 44 et 99 % des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests.
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de la société.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés 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.

(1) Informations qualitatives sélectionnées : Faits marquants de 2020 et processus d'élaboration de l'E P&L (périmètre couvert, revue réalisée sur le processus de remontée des données et de consolidation, les principales étapes de calculs et la méthodologie de monétarisation).

(2) Cf. Annexe.

(3) Maisons ou entités sélectionnées pour les indicateurs sociaux et environnementaux : Gucci, Balenciaga, Pomellato. Entités (complémentaires) sélectionnées pour les indicateurs environnementaux : Luxury Tannery pour l'eau industrielle, France Croco Periers Tannery pour l'eau industrielle et LGI pour le CO₂ pour le transport « BtoB ».

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de six personnes entre octobre 2020 et février 2021.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une quinzaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris-La Défense, le 23 février 2021

L'un des Commissaires aux comptes,
Deloitte & Associés

Bénédicte Margerin

Associée, Audit

Julien Rivals

Associé, Développement Durable

Annexe :

Indicateurs et résultats quantitatifs sélectionnés :

- Sociaux : Effectifs et leur répartition, Embauches CDI/CDD, Départs CDI, Heures de formation (hors formation à la sécurité), Collaborateurs ayant bénéficié d'au moins une formation (hors formation à la sécurité), Travailleurs handicapés, Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail, Taux d'absentéisme global, Nombre d'accords collectifs d'entreprise conclus, Nombre d'audits sociaux et répartition par sévérité des anomalies, Pourcentage des fournisseurs évalués « conformes », « partiellement conformes », « en progrès attendus » et « en zéro tolérance ».
- Environnementaux : Consommations énergétiques et émissions de CO₂ associées, Part d'électricité d'origine renouvelable du Groupe, Émissions associées au transport du « BtoB », Consommation d'eau industrielle, Pourcentage d'eau rejetée.

Page laissée blanche intentionnellement

CHAPITRE 4

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

1 - Gouvernance de Kering	230	3 - Informations réglementaires concernant les mandataires sociaux	277
1.1 Code de gouvernement d'entreprise de référence	230	4 - Rémunérations des mandataires sociaux	279
1.2 Unicité des fonctions de direction	230	4.1 Politique de rémunération applicable au Président-Directeur général et au Directeur général délégué (dirigeants mandataires sociaux exécutifs) au titre de l'exercice 2021 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 22 avril 2021 (vote <i>ex-ante</i>)	279
1.3 Complémentarité des fonctions entre le Président-Directeur général et le Directeur général délégué	231	4.2 Politique de rémunération applicable aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2021 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 22 avril 2021 (vote <i>ex-ante</i>)	287
1.4 Équilibre des pouvoirs au sein du Conseil d'administration	231	4.3 Rapport sur les rémunérations versées au cours de l'exercice 2020 ou attribuées au titre du même exercice aux mandataires sociaux à raison de leurs mandats (vote <i>ex-post</i>)	289
1.5 Rôle et missions de l'Administrateur Référent	232		
1.6 Dialogue avec la Direction Générale et les directions opérationnelles	234		
2 - Composition du Conseil d'administration et informations sur les mandataires sociaux	234		
2.1 Composition du Conseil d'administration au 16 février 2021	234		
2.2 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	258		
2.3 Activité du Conseil d'administration et de ses Comités spécialisés	264		
2.4 Autres informations concernant le Conseil d'administration de la Société	273		
2.5 Direction du Groupe	274		
2.6 Conformité au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées	276		

1 - GOUVERNANCE DE KERING

En application des articles L. 225-37 et suivants du Code de commerce, le présent Rapport sur le gouvernement d'entreprise, joint au Rapport de gestion, a été établi par le Conseil d'administration de la Société. Il rend compte notamment ci-après de la composition du Conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration, du Code de gouvernement d'entreprise auquel la Société se réfère et comprend en son sein la politique

de rémunération des mandataires sociaux telle qu'établie par le Conseil. Ce rapport indique en outre les éventuelles limitations que le Conseil apporte aux pouvoirs du Directeur général.

L'intégralité de ce rapport, en ce compris la politique de rémunération des mandataires sociaux, a fait l'objet d'une approbation du Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 février 2021 conformément aux dispositions des articles L. 225-37 et L. 225-10-8 du Code de commerce.

1.1 Code de gouvernement d'entreprise de référence

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées résultant de la consolidation d'octobre 2003 des rapports de l'AFEP et du MEDEF, de leurs recommandations de janvier 2007 et octobre 2008 sur la rémunération des mandataires sociaux, de leurs recommandations d'avril 2010 sur le renforcement de la présence des femmes dans les conseils, de leurs recommandations de juin 2013 sur le vote des actionnaires sur les

rémunérations *Say-on-Pay*, sur le renforcement de la règle *comply or explain* et sur l'institution du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise, de leurs recommandations de novembre 2016 notamment sur l'indépendance, la RSE ainsi que sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et de leurs recommandations de juin 2018 notamment sur les missions du Conseil d'administration et qui a été actualisé le 30 janvier 2020 (le Code AFEP-MEDEF).

1.2 Unicité des fonctions de direction

En 2005, PPR a adopté une gouvernance avec Conseil d'administration et nommé M. François-Henri Pinault, Président du Conseil et Directeur général.

À la suite des réflexions menées au sein du Comité des nominations, le Conseil a en effet opté pour l'unicité des fonctions de Président du Conseil et de Directeur général et a décidé de reconduire cette option à la suite du renouvellement par l'Assemblée générale mixte du 18 juin 2013 du mandat d'Administrateur de M. François-Henri Pinault, considérant que cette modalité d'exercice répondait le mieux aux spécificités de Kering. La décision de réunir les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général de la Société est effectivement apparue comme la mieux adaptée à l'organisation, au mode de fonctionnement, ainsi qu'à l'activité du Groupe. À l'issue de l'Assemblée générale du 27 avril 2017, le Conseil d'administration a confirmé son choix de confier la Direction Générale à M. François-Henri Pinault.

Dans sa décision, le Conseil a notamment tenu compte de la position particulière de M. François-Henri Pinault, celui-ci étant d'une part, lié à l'actionnaire de contrôle et d'autre part, très impliqué dans la conduite des affaires du Groupe dont il a une connaissance précise et

opérationnelle, et une expérience approfondie. Le Conseil a également souligné l'avantage que représente l'unicité de direction dans le cadre de la transformation du Groupe, considérant que ce mode de gouvernance permet à la fois de garantir une véritable efficacité dans la prise de décisions stratégiques, d'optimiser les performances économiques et financières du Groupe et d'assurer une communication forte et cohérente.

Enfin, cette modalité d'exercice répond à la structure de l'actionnariat du Groupe qui comprend des actionnaires individuels, un actionnaire de contrôle et un actionnariat institutionnel, tous attachés au développement à long terme de Kering.

M. François Pinault, fondateur du Groupe, est quant à lui Président d'Honneur du Conseil d'administration, mais n'est pas Administrateur.

Par ailleurs, compte tenu de l'unicité des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général et afin d'apporter des garanties supplémentaires quant au bon fonctionnement du Conseil et à l'équilibre des pouvoirs, le Conseil d'administration du 11 février 2019 a créé, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, le poste d'Administrateur Référent dont les fonctions sont décrites à la section 1.5 du présent chapitre.

1.3 Complémentarité des fonctions entre le Président-Directeur général et le Directeur général délégué

Par décision en date du 26 février 2008, M. Jean-François Palus, alors Directeur financier de PPR, devient Directeur général délégué. Par la suite, les Assemblées générales mixtes du 18 juin 2013 et du 27 avril 2017 ont successivement renouvelé son mandat d'Administrateur pour une durée de quatre ans et le Conseil d'administration qui s'est réuni à l'issue de chacune de ces Assemblées a renouvelé celui de Directeur général délégué, sur proposition du Président-Directeur général, pour la même durée.

Le Directeur général délégué assume, aux côtés du Président-Directeur général, une responsabilité directe vis-à-vis de la direction des Opérations de plusieurs des marques du Groupe et participe activement à l'élaboration de la stratégie globale de l'entreprise.

Le Conseil a conféré à M. Jean-François Palus, en sa qualité de Directeur général délégué, et dans le respect des autorisations expressément conférées au Directeur général délégué par le Conseil en vertu des dispositions statutaires, les mêmes pouvoirs de représentation et d'engagement de la Société envers les tiers que ceux dont dispose le Directeur général.

1.4 Équilibre des pouvoirs au sein du Conseil d'administration

Soucieux d'assurer et de maintenir un réel équilibre des pouvoirs, le Groupe veille à ce que la composition de son Conseil soit harmonieuse et diversifiée. Ainsi, le Conseil d'administration comprend des Administrateurs provenant de secteurs variés, majoritairement indépendants (sept sur douze membres composant le Conseil, hors Administratrices représentant les salariés), en ce compris une Administratrice Référente. Le Conseil compte neuf femmes, témoignant ainsi de la bonne représentation des femmes au sein du Conseil d'administration et dépassant les exigences de la loi Copé-Zimmerman, qui fixe à 40 % le seuil de représentation des femmes au sein des conseils d'administration.

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 ceux de ses quatre Comités spécialisés, décrits à la section 2 du présent chapitre :

- Comité d'audit ;
- Comité des rémunérations ;
- Comité des nominations et de la gouvernance ;
- Comité de développement durable.

En ce qui concerne les Administrateurs, les statuts de la Société reflètent les prescriptions légales ; des dispositions spécifiques concernent la durée du mandat d'Administrateur (quatre ans, renouvelable), la limite d'âge (le tiers des Administrateurs ne peuvent dépasser l'âge de 70 ans), les Administrateurs représentant les salariés (désigné par le Comité social et économique de Kering, pour le premier ; désigné par le Comité d'Entreprise Européen pour le second), le nombre d'actions dont chaque Administrateur doit être propriétaire (au minimum 50), à l'exception toutefois des Administrateurs représentant les salariés, conformément à l'article L. 225-25 du Code de commerce.

Afin de garantir un renouvellement harmonieux des membres du Conseil d'administration, l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 a opté pour un renouvellement échelonné du Conseil d'administration.

Les Administrateurs sont tenus à une obligation d'assiduité et ont vocation à être pleinement impliqués dans les travaux du Conseil et de ses Comités, qu'ils nourrissent par la diversité de leurs profils, compétences et expertises. Une véritable complémentarité existe entre les Administrateurs bénéficiant d'une connaissance ancienne et approfondie de l'entreprise, et ceux nouvellement nommés qui portent un regard neuf sur le Groupe et contribuent à le faire évoluer.

Par ailleurs, les statuts de la Société prévoient (article 15), sans préjudice des dispositions légales relatives aux autorisations qui doivent être consenties par le Conseil d'administration (conventions réglementées, cautions, avals et garanties, cessions de participations ou de biens immobiliers, etc.), que les décisions suivantes sont soumises à son autorisation préalable :

- les questions et opérations affectant de façon substantielle la stratégie de la Société et plus généralement du groupe Kering, sa structure financière ou son périmètre d'activité ;
- 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 ;
- les opérations suivantes par Kering SA ou toute entité contrôlée par le Groupe dans la mesure où elles dépassent chacune un montant de 500 millions d'euros (montant fixé annuellement par le Conseil) :
 - 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 du Groupe.

Le règlement intérieur du Conseil prévoit que chaque Administrateur est tenu de faire part au Conseil d'administration de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, avec Kering SA ou toute autre société du Groupe et doit s'abstenir d'assister au débat et de participer au vote sur toute délibération le concernant directement ou indirectement. Le Conseil d'administration évalue chaque année la situation des Administrateurs dans le cadre de la prévention des conflits d'intérêts.

Ce règlement intérieur fait l'objet de revues régulières en vue de son adaptation aux évolutions des règles et pratiques de gouvernance.

Le texte du règlement intérieur est publié dans son intégralité sur le site internet de la Société.

Comme évoqué précédemment, chaque Comité bénéficie d'un règlement intérieur propre, mis à jour régulièrement. La dernière modification en date concerne le règlement intérieur du Comité d'audit qui prévoit désormais des règles d'approbation pour les prestations de services autres que la certification des comptes pouvant être confiées aux Commissaires aux comptes et à leurs réseaux.

Chaque Administrateur a la faculté, s'il en fait la demande, de participer, sans voix délibérative, à certaines réunions des Comités dans lesquels ils ne sont pas membres.

En outre, le Conseil d'administration procède tous les trois ans, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, à une évaluation formalisée réalisée par un tiers indépendant. Il débat également, chaque année, de son fonctionnement. Cette évaluation annuelle du Conseil porte sur sa composition, son organisation et son fonctionnement. Celle-ci se déroule en deux temps :

- remise d'un questionnaire à chacun des Administrateurs ;
- entretien individuel avec le Président du Conseil ou la personne désignée par ce dernier, qui s'appuie sur le questionnaire précité.

À l'issue de ces entretiens, les Administrateurs se fixent de nouveaux objectifs d'amélioration de la qualité de leur organisation et vérifient que les sujets d'importance sont convenablement préparés et débattus.

Afin de garantir l'équilibre des pouvoirs entre les organes de gouvernance de la Société, des réunions hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs sont tenues au moins une fois par an, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Par ailleurs, afin de promouvoir la création de valeur par l'entreprise à long terme, de nouer et maintenir un véritable dialogue sur les thématiques « ESG » (environnement, sociétal, gouvernance), la Société, sous l'impulsion du Conseil d'administration, multiplie les rencontres avec ses actionnaires. Un *roadshow* ESG s'est notamment tenu entre le 16 et le 24 novembre 2020 avec plusieurs investisseurs, représentant environ 32,4 % du flottant de la Société (18,8 % du capital total). Le support de présentation relatif à ce *roadshow* est disponible sur le site internet de la Société.

Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration sont décrites à la section 2.2 du présent chapitre.

1.5 Rôle et missions de l'Administrateur Référent

1.5.1 Présentation de l'Administrateur Référent

Au regard des récentes évolutions dans la composition du Conseil d'administration et à la suite d'un dialogue avec les actionnaires de la Société conduit à la fin de l'exercice 2018, le Conseil d'administration a souhaité intégrer dans sa composition la présence d'un Administrateur Référent afin d'apporter des garanties supplémentaires à son bon fonctionnement et à l'équilibre des pouvoirs en son sein.

Le Conseil d'administration du 11 février 2019 a créé, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, le poste d'Administrateur Référent et a confié ce rôle à Sophie L'Hélias.

1.5.2 Missions et pouvoirs de l'Administrateur Référent

Organisation des travaux du Conseil et relations avec les Administrateurs

L'Administrateur Référent :

- est consulté sur l'ordre du jour et le calendrier des réunions du Conseil, et peut proposer au Président des points spécifiques à l'ordre du jour du Conseil ;
- s'assure de la liaison entre les Administrateurs indépendants, les autres membres du Conseil d'administration et la Direction Générale. Il entretient un dialogue régulier et libre avec chacun des Administrateurs, en particulier les Administrateurs indépendants. Il organise au moins une fois par an une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ;

- prévient la survenance de situations de conflits d'intérêts. Il porte à l'attention du Conseil d'administration les éventuels conflits d'intérêts concernant les dirigeants mandataires sociaux et les autres membres du Conseil qu'il aurait identifiés ;
- veille au respect du règlement intérieur du Conseil d'administration ;
- est associé au processus d'évaluation du Conseil d'administration.

Il est précisé que la perte de la qualité d'indépendant mettrait aussitôt fin aux fonctions de l'Administrateur Référent.

Relations de l'Administrateur Référent avec les actionnaires

L'Administrateur Référent :

- en coordination avec le Président du Conseil, est le porte-parole du Conseil auprès des investisseurs sur les questions ESG (environnement, sociétal, gouvernance). Il se rend disponible pour rencontrer certains d'entre eux et fait remonter au Conseil les questions des actionnaires en matière ESG ;
- prend connaissance des demandes des actionnaires en matière de gouvernance et veille à ce qu'il leur soit répondu.

Moyens

L'Administrateur Référent :

- a accès à tous les documents et informations qu'il juge nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Il peut, dans l'exercice de ses attributions, demander la réalisation d'études techniques externes, aux frais de la Société ;
- est régulièrement informé de l'activité de la Société. Il peut également rencontrer, à sa demande, et après information du Président-Directeur général, les dirigeants opérationnels et fonctionnels ;
- peut aussi requérir l'assistance du Secrétariat du Conseil pour l'exercice de sa mission.

Compte rendu

L'Administrateur Référent rend compte de l'exécution de sa mission une fois par an au Conseil d'administration. Au cours des Assemblées générales, il peut être invité par le Président à rendre compte de son action.

Lors de chaque fin de mandat de l'Administrateur Référent, le Conseil procède à une étude du fonctionnement de cet organe, ainsi qu'à un réexamen de ses pouvoirs afin de les adapter, si nécessaire.

Par ailleurs, l'Administrateur Référent présente au Conseil une synthèse des travaux qu'il a menés au cours du dernier exercice.

Travaux en 2020

L'Administratrice Référente, Sophie L'Hélias, s'est entretenue au cours de l'exercice avec l'ensemble des Administrateurs et des membres du Comité exécutif. Elle a également rencontré de nombreuses équipes de la Société : juridique, ressources humaines, relations investisseurs, finance, ainsi que plusieurs équipes opérationnelles.

Au cours de l'exercice 2020, elle a notamment :

- participé à l'Assemblée générale, en présentant aux actionnaires les activités du Conseil d'administration ;
- entretenu un dialogue régulier avec le Président-Directeur général et le Directeur général délégué ;
- participé à la préparation de l'ordre du jour des réunions du Conseil et du Comité des rémunérations, dont elle était Présidente jusqu'au 16 juin 2020 ;
- organisé et présidé plusieurs réunions avec les membres du Conseil, sans la présence du Président-Directeur général et du Directeur général délégué ;
- participé au dialogue avec les principaux actionnaires de la Société : rencontres individuelles avec neuf investisseurs significatifs de la Société représentant environ 32,4 % du flottant (et 18,8 % du capital total), dans le cadre d'un *roadshow* mis en place pour permettre un dialogue constructif sur les thèmes stratégiques de gouvernance et développement durable (ESG) ;
- rendu compte aux Administrateurs des échanges avec les investisseurs ;
- conduit l'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil, présentation des résultats et discussions avec les membres du Conseil ;
- représenté Kering lors des Grands Prix du Gouvernement d'entreprise de l'AGEFI et la remise du Prix « Diversité dans les organes de direction », le 20 septembre 2020 ;
- rejoint les Comités des nominations et de la gouvernance, ainsi que du développement durable depuis le 16 juin 2020 ;
- accordé un entretien pour une publication décrivant le rôle de l'administrateur référent, le dialogue avec les actionnaires et leurs attentes en termes de RSE ;
- en coordination avec la Présidente du Comité de développement durable, organisé une session de formation interne ouverte à tous les Administrateurs sur les politiques, méthodes et actions en matière de développement durable ;
- participé au Comité de Gouvernance des Entreprises du MEDEF qui a pour objectif de favoriser la diffusion et l'appropriation des bonnes pratiques.

1.6 Dialogue avec la Direction Générale et les directions opérationnelles

Les Administrateurs ont la possibilité de communiquer en toute transparence et en tout temps avec la Direction Générale, laquelle les tient régulièrement informés de tout événement important concernant la marche de la Société. Le Conseil a à sa disposition les moyens qui lui permettent de traiter en toute liberté des questions qui le concernent et notamment celles relatives aux orientations stratégiques du Groupe, à leur mise en œuvre et à leur suivi. Les Administrateurs disposent en amont de tous les éléments nécessaires à une prise de décision libre et éclairée, et participent, en lien avec la Direction Générale, à l'élaboration de l'ordre du jour des réunions.

Le Conseil a également la possibilité d'engager tous conseils ou consultants afin d'obtenir un avis technique indépendant sur les sujets qui lui sont présentés par la Société.

Le Conseil a en outre la possibilité de rencontrer les dirigeants du Groupe lors de certaines réunions du Conseil d'administration et de ses Comités.

Chaque Administrateur a également la faculté, s'il en fait la demande, de rencontrer les dirigeants du Groupe en dehors de ces réunions pour comprendre au mieux l'activité du Groupe et approfondir certains aspects opérationnels.

Par sa composition et son positionnement, le Conseil d'administration est assuré d'agir en toute circonstance dans l'intérêt social de l'entreprise et constitue un lieu de réflexion qui apporte un soutien indispensable à la Direction Générale, tout en veillant à la préservation des intérêts de l'ensemble des parties prenantes.

Dans le cadre de la procédure régulière d'évaluation des conventions portant, en outre, sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales telle que décrite à la section 2.2.1 du présent chapitre, les Administrateurs peuvent être amenés à échanger avec la direction Juridique ainsi que, le cas échéant, la direction Financière.

2 - COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET INFORMATIONS SUR LES MANDATAIRES SOCIAUX

2.1 Composition du Conseil d'administration au 16 février 2021

Le Conseil est composé d'Administrateurs d'expérience large et diversifiée, notamment en matière de stratégie d'entreprise, finance, gouvernance, assurances, économie, responsabilité sociétale et environnementale, distribution, industrie, comptabilité, gestion et contrôle de sociétés commerciales ou financières. 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 un renouvellement harmonieux des Administrateurs, l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 a adopté une modification de l'article 10 des statuts de la Société afin de mettre en place le renouvellement échelonné du Conseil d'administration.

Les Assemblées générales du 6 mai 2014 et du 16 juin 2020, après avoir pris connaissance du rapport

du Conseil d'administration et de l'avis favorable émis par le Comité social et économique de la Société, ont décidé de modifier le même article 10 des statuts de la Société à l'effet de déterminer les modalités de désignation des Administrateurs représentant les salariés, conformément à la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi.

Au 16 février 2021, le Conseil d'administration comptait quatorze Administrateurs, dont sept indépendants au regard des critères du Code AFEP-MEDEF et des critères retenus par le Conseil, comme décrits à la section 2.2.5 du présent chapitre, et deux Administratrices représentant les salariés, désignée par le Comité social et économique de Kering pour la première et le Comité d'entreprise européen pour la seconde.

	Nom	Photo	Âge	Femme/Homme	Nationalité	Début 1 ^{er} mandat	Fin du mandat en cours (AG)	Ancienneté au Conseil	Participation à un Comité				
									Audit	Rémunérations	Nominations et gouvernance	Développement durable	
PDG	François-Henri Pinault		58	H	Française	1993 ⁽²⁾	2021	27					•
Administrateurs indépendants ⁽¹⁾	Sophie L'Hélias <i>Administratrice Référente</i>		57	F	Française	2016	2024	4	•	•	•	•	
	Yseulys Costes		48	F	Française	2010	2022	10	•	P	•		
	Ginevra Elkann		41	F	Italienne	2018	2024	2			•		
	Jean Liu		42	F	Chinoise	2020	2024	< 1	•				
	Daniela Riccardi		60	F	Italienne	2014	2022	6					•
	Tidjane Thiam		58	H	Franco-ivoirienne	2020	2024	< 1	P	•			
	Emma Watson		30	F	Britannique	2020	2024	< 1					P
Administrateurs	Jean-Pierre Denis ⁽³⁾		60	H	Française	2008	2024	12	VP	•			•
	Jean-François Palus <i>Directeur général délégué</i>		59	H	Française	2009	2021	11					•
	Financière Pinault représentée par Héroïse Temple-Boyer		43	F	Française	2018	2021	2	•	•	P		
	Baudouin Prot		69	H	Française	1998 ⁽⁴⁾	2021	22				•	
Administrateurs représentant les salariés	Concetta Battaglia		52	F	Italienne et britannique	2020	2024	< 1					
	Claire Lacaze		49	F	Française	2018	2022	2		•			

Taux d'indépendance ⁽⁵⁾ 67 % 60 % 60 % 50 %

• Membre du Comité P Président du Comité VP Vice-président du Comité

(1) Au regard des critères du Code AFEP-MEDEF et des critères retenus par le Conseil d'administration.

(2) Membre du Directoire de 1993 à 2001 et du Conseil de surveillance de 2001 à 2005.

(3) Jean-Pierre Denis a perdu sa qualité d'indépendant à l'issue de l'Assemblée générale du 16 juin 2020, en raison d'une durée de mandat supérieure à 12 ans.

(4) Membre du Conseil de surveillance jusqu'en 2005.

(5) Pour le calcul du taux d'indépendance, il n'est pas tenu compte des Administrateurs représentant les salariés, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF.

52 ans

âge moyen des administrateurs au 31/12/2020

58 %

d'administrateurs indépendants ⁽⁵⁾

8 ans

d'ancienneté moyenne

Sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, lors de sa réunion du 11 février 2020, le Conseil d'administration a décidé de mettre fin à la fonction de censeur à compter de cette date, en reconnaissant que la présence des CEO des marques du Groupe, en tant qu'invités, lors de certaines réunions, permettra d'apporter aux Administrateurs une vision opérationnelle très utile en fonction des sujets traités.

Le Conseil a créé quatre comités en charge de l'assister dans l'exécution de sa mission : le Comité d'audit, le Comité des rémunérations, le Comité des nominations et de la gouvernance, ainsi que le Comité de développement durable. Une description de chacun de ces comités figure en section 2.3.3 du présent chapitre.

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 2020 ;
- mandats échus exercés au cours des cinq dernières années.

Parmi les mandataires sociaux de Kering ayant exercé un mandat durant l'exercice 2020, seuls M. François-Henri Pinault, M. Jean-François Palus et Mme Héroïse Temple-Boyer, représentante permanente de Financière Pinault, exercent ou ont exercé des mandats sociaux dans des filiales du Groupe.



François-Henri Pinault
Président-Directeur général



Nombre d'actions détenues : 36 201

Né le 28 mai 1962 (58 ans)

Nationalité française

Kering

40, rue de Sèvres
75007 Paris

France

Première nomination en 1993

Dernier renouvellement le 27 avril 2017

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2020

François-Henri Pinault rejoint le groupe Pinault en 1987. Il exerce différentes responsabilités dans les principales filiales du Groupe avant de devenir membre du Directoire de Pinault Printemps Redoute en 1993.

De 1997 à 2000, il occupe le poste de Président-Directeur général de la Fnac.

En 2000, François-Henri Pinault devient Directeur général adjoint de PPR (qui deviendra Kering) puis, en 2003, Président du groupe Artémis, l'actionnaire de contrôle de Kering.

Après avoir exercé plusieurs fonctions clés au sein de PPR (Président du Directoire, Vice-Président du Conseil de surveillance, membre du Conseil de surveillance et membre du Directoire), François-Henri Pinault est nommé Président-Directeur général de Kering en 2005. Il transforme progressivement Kering en un Groupe mondial de Luxe, pionnier sur le développement durable et profondément engagé en faveur des femmes – deux causes qui lui tiennent particulièrement à cœur. Il préside également la Fondation Kering, créée en 2009 afin de lutter contre les violences faites aux femmes.

De nationalité française, François-Henri Pinault est diplômé de l'École des hautes études commerciales (HEC).

Le Conseil d'administration, qui s'est réuni à l'issue de l'Assemblée générale du 27 avril 2017, a renouvelé son mandat de Président-Directeur général pour la durée de son mandat d'Administrateur qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2020. François-Henri Pinault est également membre du Comité de développement durable.

Au cours de l'exercice 2020, il a participé aux onze réunions du Conseil d'administration et à la réunion du Comité auquel il appartient (soit un taux d'assiduité de 100 %).

François-Henri Pinault est gérant et associé commandité de Financière Pinault qui détient au 31 décembre 2020 directement et indirectement 51 771 517 actions Kering.

Compétences des Administrateurs



Leadership



Finance et comptabilité



Économie



Technologie/
Digital



Industrie



Marketing



CSR
Responsabilité sociale et
environnementale



Management
du risque



Gouvernance

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
au niveau du groupe actionnaire majoritaire :			
Gérant	Financière Pinault SCA	France	Juin 2000
Président	Artémis SAS	France	Juillet 2018
Membre du Conseil de gérance	SC Château Latour	France	Juillet 1993
Président du Conseil d'administration	Collection Pinault-Paris (SAS)	France	Mai 2016
Président	Sonova Management (SAS)	France	Juillet 2015
Représentant de Sonova Management	Sonova SCS	France	Septembre 2015
Président	Artémis 28 (SAS)	France	Janvier 2018
Président	RRW France (SAS)	France	Mai 2018
dans le groupe Kering :			
Administrateur	Kering International Ltd	Royaume-Uni	Mai 2013
Administrateur	Kering UK Services Ltd	Royaume-Uni	Mai 2014
Administrateur	Kering Eyewear SpA	Italie	Novembre 2014
Administrateur	Yves Saint Laurent SAS	France	Juin 2013
Président du Comité stratégique	Boucheron SAS	France	Août 2020

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Président du Comité stratégique	Boucheron Holding SAS	France	Juillet 2020
Administrateur	Stella McCartney Ltd	Royaume-Uni	Juillet 2019
Administrateur	Manufacture et fabrique de montres et chronomètres Ulysse Nardin le Locle SA	Suisse	Novembre 2019
Manager	Volcom LLC	États-Unis	Avril 2019
Administrateur	Sapardis SE	France	2018
Vice-Président du Conseil de surveillance	PUMA SE ⁽¹⁾	Allemagne	Avril 2017
Président du Conseil d'administration	Sowind Group SA	Suisse	Octobre 2015
Administrateur	Brioni SpA	Italie	Mai 2015
Administrateur non exécutif	Kering Holland N.V.	Pays-Bas	Octobre 2016
Administrateur non exécutif	Kering Netherlands B.V.	Pays-Bas	Octobre 2016
Administrateur	Bouygues ⁽¹⁾	France	Avril 2016
Administrateur	Soft Computing ⁽¹⁾	France	Septembre 2017
Président du Conseil d'administration	Artémis SA	France	Décembre 2017

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.



Jean-François Palus

Administrateur et Directeur général délégué



Nombre d'actions détenues : 69 426

Né le 28 octobre 1961 (59 ans)

Nationalité française

Kering

40, rue de Sèvres

75007 Paris

France

Première nomination en 2009

Dernier renouvellement le 27 avril 2017

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2020

Jean-François Palus débute sa carrière en 1985 chez Arthur Andersen en tant qu'Auditeur et Conseiller financier.

Il rejoint le groupe Pinault (qui deviendra PPR puis Kering) en 1991, occupant successivement plusieurs fonctions de direction au sein de différentes filiales du Groupe. En 2001, il rejoint Artémis en tant que Directeur et Administrateur.

Après avoir pris la responsabilité des fusions et acquisitions de Kering, Jean-François Palus devient Directeur financier du Groupe en 2005 puis, en 2008, Directeur général délégué. À ce titre, il contribue à l'élaboration de la stratégie du Groupe, pilote sa mise en œuvre et veille à l'optimisation de l'efficacité opérationnelle du Groupe.

Jean-François Palus a également dirigé les activités Sport & Lifestyle jusqu'à la distribution en nature sous la forme d'actions PUMA SE en mai 2018. Il est toujours Président du Conseil de surveillance de PUMA SE.

De nationalité française, Jean-François Palus est diplômé de l'École des hautes études commerciales (HEC).

Jean-François Palus est Administrateur de Kering depuis 2009. Son mandat, qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 27 avril 2017, prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2020. Jean-François Palus est également membre du Comité de développement durable.

Le Conseil d'administration, qui s'est réuni à l'issue de l'Assemblée générale mixte du 27 avril 2017, a renouvelé son mandat de Directeur général délégué pour une durée de quatre ans.

Au cours de l'exercice 2020, il a participé aux onze réunions du Conseil d'administration et à la réunion du Comité de développement durable (soit un taux d'assiduité de 100 %).

Compétences des Administrateurs



Leadership



Finance et comptabilité



Économie



Technologie/
Digital



Industrie



Marketing



CSR
Responsabilité sociale et
environnementale



Management
du risque



Gouvernance

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
au niveau du groupe actionnaire majoritaire :			
Directeur général délégué	Artémis SAS	France	Décembre 2017
Membre du Conseil de surveillance	Financière Pinault	France	Janvier 2018
Directeur général délégué	Artémis 28	France	Janvier 2018
Administrateur	Sonova Management	France	Juillet 2016
Non Executive Director	Christie's International	Royaume-Uni	Février 2018
dans le groupe Kering :			
Administrateur	Sowind Group SA	Suisse	Décembre 2013
Administrateur	Kering Americas Inc.	États-Unis	Juin 2011
Administrateur	Kering Tokyo Investment	Japon	Novembre 2013
Administrateur	Guccio Gucci SpA	Italie	Juin 2014
Administrateur	Gucci America Inc.	États-Unis	Mai 2014
Administrateur	Kering Asia Pacific Ltd	Hong Kong	Mai 2014
Administrateur	Yugen Kaisha Gucci	Japon	Mai 2014
Administrateur	Kering South East Asia	Singapour	Octobre 2014
Administrateur	Birdswan Solutions Ltd	Royaume-Uni	Mai 2014
Administrateur	Paintgate Ltd	Royaume-Uni	Mai 2014
Administrateur	Kering Eyewear SpA	Italie	Novembre 2014
Président	Boucheron SAS	France	Juillet 2020
Membre Comité stratégique	Boucheron SAS	France	Août 2020
en dehors du groupe Kering :			
Président du Conseil de surveillance	PUMA SE ⁽¹⁾	Allemagne	Décembre 2012

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Président	Boucheron Holding SAS	France	Juillet 2020
Membre du Comité exécutif	Boucheron Holding SAS	France	Juillet 2020
Administrateur	Tomas Maier Holding LLC	États-Unis	Mars 2020
Administrateur	Altuzarra LLC	États-Unis	Novembre 2020
Administrateur	Tomas Maier Distribution LLC	États-Unis	Décembre 2019
Administrateur	Pomellato SpA	Italie	Mai 2019
Chairman	Volcom LLC	États-Unis	Avril 2019
Administrateur	Christopher Kane Ltd	Royaume-Uni	Février 2019
Administrateur	Manufacture et fabrique de montres et chronomètres Ulysse Nardin le Locle SA	Suisse	Novembre 2019
Administrateur	Tomas Maier LLC	États-Unis	Février 2019
Administrateur	Stella McCartney Ltd	Royaume-Uni	Juillet 2019
Administrateur	Brioni SpA	Italie	Octobre 2015
Président du Conseil d'administration	Brioni SpA	Italie	Octobre 2015
Président du Conseil d'administration	L.G.I. SA	Suisse	Juin 2016



Sophie L'Hélias Administratrice Référente indépendante



Nombre d'actions détenues : 881

Née le 30 décembre 1963 (57 ans)

Nationalité française

1614 Foxhall Rd NW
Washington DC 20007
États-Unis

Première nomination en 2016

Dernier renouvellement le 16 juin 2020

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2023

Avocate de formation, elle a exercé à New York et à Paris pendant plusieurs années au sein de cabinet d'avocats d'affaires américains avant d'intégrer le domaine de la finance en tant que Managing Director d'un *hedge fund* à New York. Elle a ensuite créé une activité de conseil aux investisseurs. Spécialiste de la gouvernance d'entreprise, elle est co-fondateur de l'International Corporate Governance Network (www.icgn.org), le premier réseau international d'investisseurs institutionnels dédié à la gouvernance d'entreprise. Elle est Présidente de LeaderXXchange™ qui crée des produits et méthodologies destinés à mesurer, améliorer et intégrer la diversité, le développement durable et la gouvernance dans la stratégie des investisseurs, des entreprises et des conseils d'administration. Elle est Senior Fellow du *Conference Board ESG Center* à New York et membre du comité consultatif international du *Hawkamah Institute for Corporate Governance* à Dubaï.

Elle publie et intervient régulièrement dans des conférences internationales sur les thèmes de la finance, la gouvernance, le développement durable et la diversité. Elle a obtenu le prix 2019 *Women in Asset Management* – New York dans la catégorie ESG.

Elle détient un MBA de l'INSEAD, un LLM en droit de l'*University of Pennsylvania*, une maîtrise de droit de l'université de Panthéon-Sorbonne et a étudié à l'Institut de droit européen à Saarbrücken en Allemagne.

Depuis 2018, Sophie L'Hélias est administratrice indépendante de Africa50, un fonds d'investissement dédié aux infrastructures en Afrique et partenaire de la Banque de l'Afrique de Développement. Elle est également administratrice indépendante des fonds d'investissements Echiquier Positive Impact Europe et Climate Impact Europe gérés par La Financière de l'Echiquier.

Sophie L'Hélias est Administratrice de Kering depuis le 29 avril 2016. Son mandat a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 16 juin 2020 et prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2023.

Le 11 février 2019, le Conseil d'administration a désigné Sophie L'Hélias en tant qu'Administratrice Référente indépendante et chargée notamment, en coordination avec le Président, d'être le porte-parole du Conseil auprès des investisseurs sur les questions ESG (environnement, sociétal, gouvernance).

Sophie L'Hélias est membre des Comités d'audit, des rémunérations, des nominations et de la gouvernance, ainsi que du développement durable.

Au cours de l'exercice 2020, elle a participé aux onze réunions du Conseil d'administration, et à l'ensemble des réunions des Comités dont elle est membre : quatre réunions du Comité d'audit, trois réunions du Comité des rémunérations, une réunion du Comité des nominations et de la gouvernance (membre de ce comité depuis le 16 juin 2020) et à la réunion du Comité de développement durable (membre de ce comité depuis le 16 juin 2020) (soit un taux d'assiduité de 100 %).

Compétences des Administrateurs



Leadership



Finance et comptabilité



Économie



Technologie/
Digital



Industrie



Marketing



CSR
Responsabilité
sociétale et
environnementale



Management
du risque



Gouvernance

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Administratrice	Africa50	Maroc	2018
Administratrice	Echiquier Positive Impact Europe	France	2018
Administratrice	Echiquier Climate Impact Europe	France	2020

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :

Sophie L'Hélias n'a exercé aucun autre mandat au cours des cinq dernières années.



Tidjane Thiam

Administrateur indépendant



Nombre d'actions détenues : 60

Né le 29 juillet 1962 (58 ans)

Nationalité française et ivoirienne

40, rue de Sèvres

75007 Paris

France

Première nomination en 2020

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2023

Tidjane Thiam a occupé le poste de Directeur général de Crédit Suisse entre juillet 2015 et février 2020.

Tout au long de sa carrière, en dirigeant des entreprises du secteur privé et du secteur public, Tidjane Thiam a développé de grands projets qui ont contribué de manière positive à l'économie et à la société.

Au sein de Crédit Suisse, il a mis en place un programme de restructuration sur trois ans, reconnu par Euromoney qui a nommé Tidjane Thiam *Banker of the Year* en 2018 et en 2019, il a permis à Crédit Suisse de réaliser ses profits annuels les plus élevés depuis 2010.

Lorsqu'il était à la tête de Prudential de 2009 à 2015, la capitalisation boursière du groupe d'assurance a triplé et a dépassé les 60 milliards de dollars américains. De 2012 à 2014, il a été Président du Conseil d'administration de l'Association des assureurs britanniques.

Auparavant, il a occupé diverses positions managériales chez Aviva de 2002 à 2007, dont le poste de Directeur général Europe.

Entre 1994 et 1999, Tidjane Thiam avait rejoint la Côte d'Ivoire pour exercer les missions de Directeur général du BNETD (Bureau national d'études techniques et de développement) et représentant du pays auprès du FMI et de la Banque mondiale. Il dirigea parmi les plus grands projets de privatisation et d'infrastructure des pays émergents.

En 1997, il figurait parmi les « 100 jeunes décideurs du monde de demain » (*Young Global leaders of Tomorrow*) du Forum économique mondial de Davos, et en 1999, il était élu membre du « *Dream Cabinet* » du Forum.

Précédemment, Tidjane Thiam a travaillé dix ans au sein du cabinet de conseil en stratégie McKinsey où il a occupé le poste d'Associé.

Tidjane Thiam est membre du think tank « *Group of Thirty* » (G30) depuis 2014.

Tidjane Thiam est depuis novembre 2020 le Président du Conseil d'administration de Rwanda Finance, en charge de la promotion du Rwanda comme centre financier international.

Tidjane Thiam est depuis 2019 membre du « *Council for Inclusive Capitalism* » où il a le titre de « *Guardian* », qui sont les membres du Groupe qui conseillent Sa Sainteté le pape.

En 2019, il est devenu membre du Comité international olympique (CIO), et depuis 2020 est membre de la Commission Finances du CIO.

Tidjane Thiam est membre du « *Council on State Fragility* » présidé par David Cameron, ancien Premier Ministre du Royaume-Uni.

De 2014 à 2019, il a siégé au Conseil d'administration de la 21st Century Fox.

En 2011, Tidjane Thiam a reçu les insignes de chevalier de la Légion d'honneur. Il a été distingué au sein de la liste « *Time 100* » en 2010.

Il est diplômé de l'École polytechnique, de l'École nationale supérieure des mines de Paris et titulaire d'un MBA de l'INSEAD.

Tidjane Thiam est Administrateur de Kering depuis le 16 juin 2020. Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2023.

Tidjane Thiam est Président du Comité d'audit et membre du Comité des rémunérations.

Au cours de l'exercice 2020 et depuis sa nomination lors de l'Assemblée générale du 16 juin 2020, il a participé aux cinq réunions du Conseil d'administration et à une réunion du Comité d'audit (soit un taux d'assiduité 100 %).

Compétences des Administrateurs



Leadership



Finance et comptabilité



Économie



Technologie/
Digital



Industrie



Marketing



CSR
Responsabilité sociale et environnementale



Management du risque



Gouvernance

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Président du Conseil d'administration	Rwanda Finance	Rwanda	Novembre 2020
Membre	Council on State Fragility	Royaume-Uni	Avril 2020
Membre/« Guardian »	Council for Inclusive Capitalism	États-Unis	2019
Membre	Comité International Olympique (CIO)	Suisse	2019
Membre	Group of Thirty (G30)	États-Unis	2014

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Directeur général et Président du Directoire	Crédit Suisse ⁽¹⁾	Suisse	Février 2020
Membre du Conseil d'administration	21 st Century Fox	États-Unis	2019

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.



Yseulys Costes Administratrice indépendante



Nombre d'actions détenues : 500

Née le 5 décembre 1972 (48 ans)

Nationalité française

Numberly – groupe 1000mercis

28, rue de Châteauudon

75009 Paris

France

Première nomination en 2010

Dernier renouvellement le 26 avril 2018

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2021

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 MBA à la *Robert O. Anderson School*, États-Unis.

Auteur de nombreux ouvrages et articles sur les thèmes du marketing online 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 Présidente-Directrice générale.

Numberly – 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, etc.).

Chercheur en marketing interactif, Mme 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 Administratrice de Kering depuis le 19 mai 2010. Son mandat, qui a été renouvelé par l'Assemblée générale du 26 avril 2018, prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2021.

Yseulys Costes est Présidente du Comité des rémunérations et membre des Comités d'audit, ainsi que des nominations et de la gouvernance. Au cours de l'exercice 2020, elle a participé aux onze réunions du Conseil d'administration et à l'ensemble des réunions des Comités dont elle est membre : quatre réunions du Comité d'audit, trois réunions du Comité des nominations et de la gouvernance et trois réunions du Comité des rémunérations (soit un taux d'assiduité de 100 %).

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Président-Directeur général	Numberly – groupe 1000mercis ⁽¹⁾	France	Octobre 2000
Président du Conseil de surveillance	Ocito SAS (Numberly – groupe 1000mercis)	France	2010
Administrateur	Groupe SEB ⁽¹⁾	France	Mai 2013

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Membre du Conseil de surveillance	Vivendi ⁽¹⁾	France	2017

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

Compétences des Administrateurs

Leadership	Finance et comptabilité	Économie	Technologie/ Digital	Industrie	Marketing	Responsabilité sociale et environnementale	Management du risque	Gouvernance
------------	-------------------------	----------	-------------------------	-----------	-----------	--	-------------------------	-------------



Financière Pinault représentée par Héloïse Temple-Boyer

Administratrice

Représentante Permanente de la société Financière Pinault



Nombre d'actions détenues par la société Financière Pinault : 500

Née le 22 mars 1978 (43 ans)

Nationalité française

Financière Pinault
12, rue François-1^{er}
75008 Paris
France

Première nomination en 2018

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2020

Financière Pinault est la société d'investissement de la famille Pinault. Outre le Groupe de Luxe Kering, Financière Pinault possède la maison de vente aux enchères Christie's, un ensemble de vignobles prestigieux dont Château Latour, le croisiériste Ponant, leader des expéditions polaires, le Stade Rennais Football Club, le magazine *Le Point*, un fonds d'investissement franco-américain dans la Tech, une vaste collection d'art contemporain et de nombreux autres actifs dans des domaines d'activités variés.

Héloïse Temple-Boyer est Directrice générale déléguée d'Artémis depuis février 2018. Elle a rejoint Artémis en 2013 en tant que Directrice des Investissements. Préalablement, elle avait occupé les fonctions de chargée de missions auprès du Président et de directrice des achats internationaux du Groupe Casino, après plus de cinq années passées en finance chez Rothschild & Cie, en tant que fondée de pouvoirs dans l'équipe fusions-acquisitions à Paris, et au sein du fonds d'investissement Advent International, en tant qu'Associate.

Héloïse Temple-Boyer est diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris et de l'ESSEC et titulaire d'un MBA de la *Harvard Business School*.

La société Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer, est Administratrice de Kering depuis le 14 décembre 2018 (cooptation ratifiée lors de l'Assemblée générale du 24 avril 2019). Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2020.

Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer, est Présidente du Comité des nominations et de la gouvernance, et membre des Comités d'audit et des rémunérations.

Au cours de l'exercice 2020, elle a participé aux onze réunions du Conseil d'administration et à l'ensemble des réunions des Comités dont elle est membre : trois réunions du Comité des nominations et de la gouvernance, quatre réunions du Comité d'audit, trois réunions du Comité des rémunérations (soit un taux d'assiduité de 100 %).

Compétences des Administrateurs



Leadership



Finance et comptabilité



Économie



Technologie/
Digital



Industrie



Marketing



CSR
Responsabilité sociale et
environnementale



Management
du risque



Gouvernance

Mandats et fonctions exercés par la société Financière Pinault au 31 décembre 2020 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Administrateur	Garuda	France	Octobre 1998

Mandats échus exercés par la société Financière Pinault au cours des cinq dernières années :

La société Financière Pinault n'a exercé aucun autre mandat au cours des 5 dernières années.

Mandats et fonctions exercés par Héloïse Temple-Boyer, au 31 décembre 2020 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Directrice générale déléguée	Artémis SAS	France	Janvier 2018
Directrice générale adjointe	Financière Pinault	France	Mars 2018
Présidente Directrice générale	Arok International SA	France	Février 2018
Présidente Directrice générale	TER Obligations	France	Mai 2015
Directrice générale déléguée	Artémis 28	France	Janvier 2018
Membre du Directoire	Compagnie du Ponant	France	Décembre 2015
Administratrice	Giambattista Valli	France	Juin 2017
Administratrice	Sebdo Le Point	France	Mai 2018
Non-Executive Director	Christie's International	Royaume-Uni	Mars 2014
Administratrice	Palazzo Grassi	Italie	Mars 2018
Membre du Conseil de surveillance	Royalement vôtre Editions	France	Juillet 2018
Director	ACHP	Royaume-Uni	Septembre 2018
Représentante permanente d'Artémis	Collection Pinault – Paris	France	Janvier 2018
Membre du Comité de surveillance	Le Point Communication	France	Novembre 2019
Membre du Comité de surveillance	Puma SE ⁽¹⁾	Allemagne	Avril 2019
Représentante permanente d'Artémis	ARVAG	France	Janvier 2018

Mandats échus exercés par Héloïse Temple-Boyer au cours des cinq dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Administratrice	Fnac Darty ⁽¹⁾	France	Mars 2017
Membre du Directoire	Compagnie du Ponant Holding	France	Novembre 2015
Administratrice	Groupe Courrèges	France	Avril 2017

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.



Emma Watson

Administratrice indépendante



Nombre d'actions détenues: 50

Née le 15 avril 1990 (30 ans)

Nationalité britannique

55 Loudoun Road – London
NW8 0DL Royaume-Uni

Première nomination en 2020

Fin du mandat lors de
l'Assemblée générale appelée à
statuer sur les comptes clos le
31 décembre 2023

Emma Watson est une actrice et activiste britannique. Elle est d'abord connue pour avoir joué le personnage d'Hermione Granger dans la série des adaptations cinématographiques de « *Harry Potter* », qui ont connu un succès planétaire. Vingt ans plus tard, elle est l'une des actrices les plus populaires et l'une des militantes les plus célèbres au monde.

Entre 2011 et 2014, Emma Watson joue dans des films tels que « *My Week With Marilyn* », « *Le monde de Charlie* », « *The Bling Ring* », « *Noé* », ou encore « *La Belle et la Bête* » de Disney.

Elle a récemment été à l'affiche de l'adaptation de « *Little Women* » par Greta Gerwig.

En mai 2014, elle est diplômée de littérature anglaise à la *Brown University*.

Toujours en 2014, elle est nommée ambassadrice de bonne volonté d'ONU Femmes, et lance l'initiative *HeForShe*, qui vise à impliquer les hommes dans la promotion de l'égalité des sexes. Son travail dans le cadre de cette campagne lui a valu d'être classée parmi les 100 personnes les plus influentes du monde en 2015 dans le « *TIME 100* » du magazine Time.

En 2016, elle crée *Our Shared Shelf*, un club de lecture féministe.

Emma Watson fait partie du comité de pilotage de *TIME'S UP*, mouvement qu'elle a introduit au Royaume-Uni en 2018 à l'occasion des BAFTA, constituant ainsi un réseau de centaines de femmes de l'industrie du cinéma.

Son travail avec *TIME'S UP* a mené à la création du *UK Justice and Equality Fund*, qui vise à mettre fin au harcèlement et aux violences dont les femmes sont l'objet, et à l'impunité dont jouissent de nombreux agresseurs. Lancé par Emma Watson par un don de 1 million de livres sterling, le fonds est intégré au sein de Rosa, fondation britannique à but non lucratif visant à soutenir des initiatives à l'intention des femmes, jeunes femmes et jeunes filles au Royaume-Uni.

Emma Watson a également participé à l'élaboration d'une charte de bonnes pratiques contre le harcèlement et les violences au sein de l'industrie du cinéma et de la télévision avec le *British Film Institute* (BFI), *British Academy of Film and TV Arts* (BAFTA) et l'*Advisory, Conciliation and Arbitration Service* (ACAS), ainsi que d'autres entités juridiques.

En 2019, le Président français Emmanuel Macron l'invite à siéger au *Gender Equality Council* du G7. Emma Watson est pionnière dans l'action en faveur de la mode éthique et promeut notamment le projet *Good on You*, une application qui permet aux consommateurs de vérifier les critères écoresponsables des marques de vêtements. En 2018, elle est invitée à diriger la rédaction d'une édition de *Vogue Australia* sur le développement durable et la consommation responsable.

Emma Watson est Administrateur de Kering depuis le 16 juin 2020. Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2023.

Emma Watson est Présidente du Comité du Développement Durable.

Au cours de l'exercice 2020 et depuis sa nomination lors de l'Assemblée générale du 16 juin 2020, elle a participé à quatre des cinq réunions du Conseil d'administration et à la réunion du Comité de développement durable (soit un taux d'assiduité 83 %).

Emma Watson n'exerce aucun autre mandat ou fonction au 31 décembre 2020 et n'a par ailleurs exercé aucun autre mandat au cours des cinq dernières années.

Compétences des Administrateurs



Leadership



Finance et
comptabilité



Économie



Technologie/
Digital



Industrie



Marketing



CSR

Responsabilité
sociale et
environnementale



Management
du risque



Gouvernance



Jean-Pierre Denis

Administrateur



Nombre d'actions détenues : 500

Né le 12 juillet 1960 (60 ans)

Nationalité française

Groupe Arkéa

29808 Brest Cedex 09

France

Première nomination en 2008

Dernier renouvellement le 16 juin 2020

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2023

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 de 2000 à 2003, Président de Dalkia (groupe Vivendi puis Veolia Environnement) de 1999 à 2003, Conseiller de la Présidence de la CGE devenue Vivendi de 1997 à 1999 et Secrétaire général adjoint de la Présidence de la République de 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 29 avril 2016 puis par l'Assemblée générale mixte du 16 juin 2020, prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2023. Le renouvellement du mandat de Jean-Pierre Denis par l'Assemblée générale du 16 juin 2020 a mis fin à sa qualité d'administrateur indépendant en raison d'une durée de mandat supérieure à douze ans.

Jean-Pierre Denis est Vice-Président du Comité d'audit et membre des Comités des rémunérations et du développement durable. Au cours de l'exercice 2020, il a participé aux onze réunions du Conseil d'administration, et à l'ensemble des réunions des Comités dont il est membre : quatre réunions du Comité d'audit et trois réunions du Comité des rémunérations et à la réunion du Comité de développement durable (membre de ce comité depuis le 16 juin 2020) (soit un taux d'assiduité de 100 %).

Compétences des Administrateurs



Leadership



Finance et comptabilité



Économie



Technologie/
Digital



Industrie



Marketing



CSR
Responsabilité sociale et environnementale



Management du risque



Gouvernance

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Président	Fédération du Crédit Mutuel de Bretagne	France	Septembre 2008
Président	Crédit Mutuel Arkéa	France	Septembre 2008
Administrateur	Avril Gestion	France	Décembre 2014
Administrateur	Caisse de Crédit Mutuel du Cap Sizun	France	Mai 2008
Président	Château Calon-Ségur SAS	France	Décembre 2012
Administrateur	Nexity ⁽¹⁾	France	Août 2015
Administrateur	Paprec Holding	France	Novembre 2010
Administrateur	JLPP Invest SAS	France	Octobre 2012
Censeur	Tikehau Capital ⁽¹⁾	France	Mai 2018
Censeur	Altrad Investment Authority	France	Juillet 2018

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Administrateur	Soprol	France	2015
Administrateur	Newport	France	2015
Administrateur et Trésorier général	Ligue de Football Professionnel (association)	France	2016
Président par intérim	Ligue de Football Professionnel (association)	France	2016
Administrateur	Altrad Investment Authority	France	2018
Membre du Conseil de surveillance	Tikehau Capital ⁽¹⁾	France	2018

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.



Concetta Battaglia
Administratrice représentant
les salariés



Née le 28 janvier 1969 (52 ans)
 Nationalités italienne et britannique

Kering
 40, rue de Sèvres
 75007 Paris
 France

Première nomination en 2020
 Fin du mandat lors de l'Assemblée
 générale appelée à statuer sur les comptes
 clos le 31 décembre 2023

Concetta Battaglia est Directrice des opérations de Kering UK Services. Après avoir rejoint Gucci Group en 2005 en qualité d'Assistante personnelle du Directeur du département Store Planning Monde, elle a intégré l'équipe en charge de la gestion des sites, avant d'évoluer à son rôle actuel. Concetta Battaglia est notamment chargée du développement et de la mise en œuvre des politiques et procédures de Santé et Sécurité au sein de Kering et ses Maisons au Royaume-Uni.

Avant de rejoindre Kering, elle a travaillé dans le domaine des ventes et du service client.

Possédant les nationalités italienne et britannique, Concetta Battaglia a vécu en Suisse et en Italie, et réside actuellement à Londres.

Elle a obtenu en 1996 son diplôme de sciences politiques de l'Université de Rome – La Sapienza (Italie).

Concetta Battaglia a été nommée second Administrateur représentant les salariés par le Comité d'Entreprise Européen de Kering le 3 septembre 2020.

Au cours de l'exercice 2020 et depuis sa désignation, elle a participé aux deux réunions du Conseil d'administration (soit un taux d'assiduité 100 %).

Concetta Battaglia n'exerce aucun autre mandat ou fonction au 31 décembre 2020 et n'a par ailleurs exercé aucun autre mandat au cours des cinq dernières années.

Compétences des Administrateurs

Leadership	Finance et comptabilité	Économie	Technologie/ Digital	Industrie	Marketing	Responsabilité sociétale et environnementale	Management du risque	Gouvernance



Ginevra Elkann

Administratrice indépendante



Nombre d'actions détenues : 500

Née le 24 septembre 1979 (41 ans)

Nationalité italienne

Asmara Films

Via Giuseppe Sacconi 4/B

00196 – Rome

Italie

Première nomination en 2018

Dernier renouvellement le 16 juin 2020

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2023

Ginevra Elkann est Présidente d'une société de production de films, Asmara Films, et a notamment réalisé en 2019 le film Magari. Elle est également Présidente de la Pinacoteca Giovanni & Marella Agnelli à Turin. Elle est administratrice de la société Exor, membre de l'*Advisory Board* européen de Christie's et de l'*American Academy* de Rome.

Ginevra Elkann a vécu au Royaume-Uni, en France et au Brésil. Elle est diplômée de l'*American University of Paris* et de la *London Film School*.

Le Conseil d'administration a coopté Ginevra Elkann lors de sa réunion d'octobre 2018 (cooptation ratifiée lors de l'Assemblée générale du 24 avril 2019). Son mandat a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 16 juin 2020 et prendra fin à l'issue de la prochaine Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2023.

Ginevra Elkann est membre du Comité des nominations et de la gouvernance et du Comité des rémunérations.

À cours de l'exercice 2020, elle a participé aux onze réunions du Conseil d'administration et à deux des trois réunions du Comité des nominations et de la gouvernance et une des trois réunions du Comité des rémunérations (soit un taux d'assiduité 82 %).

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Administratrice	Exor ⁽¹⁾	Pays-Bas	Décembre 2016
Membre du Comité consultatif européen	Christie's	France	Juin 2006
Trustee	American Academy	Italie	Janvier 2014
Présidente	Asmara Films	Italie	2010
Présidente	Pinacoteca Giovanni & Marella Agnelli	Italie	Avril 2011

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :

Ginevra Elkann n'a exercé aucun autre mandat au cours des cinq dernières années.

Compétences des Administrateurs



Leadership



Finance et comptabilité



Économie



Technologie/
Digital



Industrie



Marketing

CSR

Responsabilité
sociétale et
environnementale



Management
du risque



Gouvernance



Claire Lacaze

Administratrice représentant les salariés

CSR

Née le 18 septembre 1971 (49 ans)

Nationalité française

Kering

40, rue de Sèvres

75007 Paris

France

Première nomination en 2018

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2022

Claire Lacaze est Responsable production événements à la direction des Ressources humaines au sein de Kering SA. Elle a rejoint le Groupe en 2000 comme Assistante à la communication financière chez Pinault Printemps Redoute, et a poursuivi son parcours chez Kering au sein de différents départements.

Claire Lacaze a été désignée Administratrice représentant les salariés par le Comité d'entreprise de Kering SA, lors de sa réunion du 12 juillet 2018, pour un mandat de quatre ans.

Claire Lacaze est membre du Comité des rémunérations. Au cours de l'exercice 2020, elle a participé aux onze réunions du Conseil d'administration et aux trois réunions du Comité auquel elle appartient (soit un taux d'assiduité de 100 %).

Claire Lacaze n'exerce aucun autre mandat ou fonction au 31 décembre 2020 et n'a par ailleurs exercé aucun autre mandat au cours des cinq dernières années.

Compétences des Administrateurs



Leadership



Finance et
comptabilité



Économie



Technologie/
Digital



Industrie



Marketing

CSR

Responsabilité
sociétale et
environnementale



Management
du risque



Gouvernance



Jean Liu

Administratrice indépendante



Nombre d'actions détenues: 50

Née le 3 juin 1978 (42 ans)

Nationalité chinoise

Didi Chuxing : No. 1 Block B, Shangdong Digital Valley, No. 8 Dongbeiwang West Road, Haidian District, Beijing, 100193 Chine

Première nomination en 2020

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2023

Jean Liu est Présidente de *DiDi Chuxing*. Aux côtés de Cheng Wein Fondateur et Directeur général de *DiDi Chuxing*, Jean Liu a élevé *DiDi Chuxing* au rang de première plateforme mobile de transport et de services locaux au monde, avec plus de 10 milliards de commandes enregistrées chaque année et plus de 550 millions d'utilisateurs à travers l'Asie-Pacifique, l'Amérique latine et la Russie. Elle soutient une approche des nouvelles technologies plus collaborative, en lien avec les responsables politiques, le secteur public et l'industrie automobile, afin de répondre aux services urbains mondiaux, ainsi qu'aux défis de la protection de l'environnement et de l'emploi.

Jean Liu œuvre également en faveur de l'*empowerment* des femmes dans les secteurs de la technologie et de l'économie, à travers entre autres le *DiDi Women's Network* (DWN), qui est le premier programme à destination des femmes dans le secteur de l'internet chinois.

Jean Liu a figuré dans la *Most Powerful Women International List* de Fortune de 2016 à 2020, et dans le classement 2019 des Meilleurs entrepreneurs d'Asie de *Finance Asia*. Elle a également été reconnue comme l'une des 100 personnalités les plus influentes du monde par *Time Magazine*, et s'est vue décerner le prix d'*Asia Game Changer* par *Asia Society* en 2017. Dès 2016, elle était sélectionnée par *Fast Company* comme l'une des personnalités les plus créatives du monde des affaires.

Jean Liu est titulaire d'un bachelor de l'Université de Pékin et d'un master de l'université de Harvard, avec une spécialisation en Sciences de l'informatique. Elle a également reçu un doctorat à titre honorifique en Sciences économiques de l'Université de New York *NYU*. Elle est l'un des membres fondateurs du conseil consultatif du *Bloomberg New Economy Forum* et membre du Conseil d'administration d'*Asia Society*.

Jean Liu est Administrateur de Kering depuis le 16 juin 2020. Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2023. Jean Liu est membre du Comité d'audit. Au cours de l'exercice 2020 et depuis sa nomination lors de l'Assemblée générale du 16 juin 2020, elle a participé aux cinq réunions du Conseil d'administration (soit un taux d'assiduité 83 %).

Compétences des Administrateurs



Leadership



Finance et comptabilité



Économie



Technologie/
Digital



Industrie



Marketing

CSR

Responsabilité sociale et environnementale



Management du risque



Gouvernance

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Présidente	Didi Chuxing	Chine	février 2015
Membre suppléant	APEC Business Advisory Council	Chine	janvier 2020
Membre du Conseil d'administration	Asia Society	États-Unis	octobre 2019
Membre fondateur du conseil consultatif	New Economy Forum	États-Unis	novembre 2018

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
COO	Didi Chuxing	Chine	février 2015



Baudouin Prot Administrateur



Nombre d'actions détenues : 600

Né le 24 mai 1951 (69 ans)

Nationalité française

BNP Paribas

14, rue Bergère

75009 Paris, France

Première nomination en 1998

Dernier renouvellement le 27 avril 2017

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2020

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 trois 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. De décembre 2011 à décembre 2014, il a été Président non exécutif de BNP Paribas. Il est officier de l'ordre national du Mérite et officier 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 27 avril 2017, prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2020.

Baudouin Prot est membre du Comité des nominations et de la gouvernance. Au cours de l'exercice 2020, il a participé aux onze réunions du Conseil d'administration et aux trois réunions du Comité des nominations et de la gouvernance (soit un taux d'assiduité de 100 %).

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Président du Conseil d'administration	Fraikin	France	Septembre 2020
Président du Conseil d'administration	Foncia	France	Mars 2017
Administrateur	Finastra	France	Novembre 2017
Administrateur	BGL BNP Paribas ⁽¹⁾	Luxembourg	Avril 2015
Administrateur	Alstom ⁽¹⁾	France	Juillet 2018

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Administrateur	Veolia Environnement SA ⁽¹⁾	France	Avril 2019
Administrateur	Lafarge SA ⁽¹⁾	France	Août 2016

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

Compétences des Administrateurs

Leadership	Finance et comptabilité	Économie	Technologie/ Digital	Industrie	Marketing	CSR	Responsabilité sociale et environnementale	Management du risque	Gouvernance
------------	-------------------------	----------	----------------------	-----------	-----------	-----	--	----------------------	-------------



Daniela Riccardi
Administratrice indépendante



Nombre d'actions détenues : 500

Née le 4 avril 1960 (60 ans)

Nationalité italienne

Moleskine Viale Piceno 17, Milan, Italie

Première nomination en 2014

Dernier renouvellement le 26 avril 2018

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2021

Daniela Riccardi est depuis avril 2020 la Directrice générale de Moleskine, une marque légendaire mettant des objets *design* au service de projets culturels et créatifs. Elle apporte sa longue et solide expérience internationale en matière de développement d'entreprises et de marques dans les secteurs de la grande consommation et de la distribution. Avant de rejoindre Moleskine, Daniela Riccardi a d'abord été Directrice générale de la marque italienne de mode et de « Lifestyle » Diesel, puis a occupé pendant sept ans le poste de Directrice générale de Baccarat, une marque française mondialement reconnue pour ses créations en cristal exclusives.

Avant d'intégrer Diesel, Daniela a passé 25 ans chez Procter & Gamble, où elle a occupé différents postes de direction à l'international : après un mandat de dix ans au sein de différents marchés en Amérique latine, elle est devenue Vice-Présidente pour l'Europe de l'Est à Moscou, puis Présidente de Procter & Gamble pour la Grande Chine à Guangzhou.

Daniela Riccardi est membre du Comité de développement durable de Kering et promeut l'adoption d'une stratégie de croissance fondée sur l'inclusion et la diversité depuis le début de sa carrière.

Elle est diplômée en sciences politiques et études internationales de l'Université de Rome – La Sapienza (Italie).

Daniela Riccardi est Administratrice de Kering depuis le 6 mai 2014. Son mandat, qui a été renouvelé par l'Assemblée générale du 26 avril 2018, prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2021.

Daniela Riccardi est membre du Comité de développement durable. Au cours de l'exercice 2020, elle a participé aux onze réunions du Conseil d'administration, ainsi qu'à la réunion du Comité auquel elle appartient (soit un taux d'assiduité de 100 %).

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Directrice générale	Moleskine ⁽¹⁾	Italie	Avril 2020

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Directrice générale	Baccarat ⁽¹⁾	France	Mars 2020
Administratrice	WPP Plc ⁽¹⁾	Royaume-Uni	Juin 2020

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

Compétences des Administrateurs

Leadership	Finance et comptabilité	Économie	Technologie/ Digital	Industrie	Marketing	CSR Responsabilité sociale et environnementale	Management du risque	Gouvernance
------------	-------------------------	----------	-------------------------	-----------	-----------	--	-------------------------	-------------

Changements intervenus dans la composition du Conseil d'administration et des Comités au cours de l'exercice 2020

	Départ	Nomination	Renouvellement
Conseil d'administration	<i>le 16 juin 2020 :</i> Sapna Sood	<i>le 16 juin 2020 :</i> Tidjane Thiam Jean Liu Emma Watson <i>le 22 octobre 2020 :</i> Concetta Battaglia	<i>le 16 juin 2020 :</i> Jean-Pierre Denis Sophie L'Hélias Genevra Elkann
Comité d'audit	-	<i>le 16 juin 2020 :</i> Tidjane Thiam – Président Jean-Pierre Denis – Vice-Président Jean Liu	<i>le 16 juin 2020 :</i> Sophie L'Hélias
Comité des rémunérations	<i>le 16 juin 2020 :</i> Genevra Elkann	<i>le 16 juin 2020 :</i> Yseulys Costes – Présidente Tidjane Thiam	<i>le 16 juin 2020 :</i> Jean-Pierre Denis Sophie L'Hélias
Comité des nominations et de la gouvernance	<i>le 16 juin 2020 :</i> Sapna Sood	<i>le 16 juin 2020 :</i> Sophie L'Hélias	<i>le 16 juin 2020 :</i> Genevra Elkann
Comité du développement durable	<i>le 16 juin 2020 :</i> Sapna Sood	<i>le 16 juin 2020 :</i> Emma Watson – Présidente Jean-Pierre Denis Sophie L'Hélias	-

2.2 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration

2.2.1 Mission du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration assume les missions et exerce les pouvoirs qui lui 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 réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il est saisi de toute question relative à 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.

Conformément à la recommandation de l'AMF n° 2012-05, le Conseil a dans ce cadre adopté une charte interne relative à l'identification, au contrôle et à l'évaluation des conventions réglementées et libres lui permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions, en application de l'article L. 22-10-12 du Code de commerce.

Cette charte prévoit, outre un rappel du cadre réglementaire applicable à l'identification et à la qualification des conventions réglementées et libres – notamment par la direction Juridique de la Société avec l'assistance, le cas échéant de la direction Financière – une procédure de contrôle et d'évaluation régulière par le Comité d'audit et le Conseil d'administration des conventions réglementées et courantes. Les personnes directement ou indirectement intéressées à l'une de ces conventions ne participent pas à son évaluation.

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 l'information nécessaire sur tous les sujets figurant à l'ordre du jour.

Rappelant les obligations réglementaires en la matière, le règlement intérieur 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 ». À cet effet :

- 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 au chiffre d'affaires consolidé 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. Conformément à la réglementation en vigueur, le règlement intérieur impose 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 quatre Comités spécialisés : le Comité d'audit, le Comité des rémunérations, le Comité des nominations et de la gouvernance, et le Comité de développement durable.

La Direction Générale peut en toutes circonstances être entendue au sein de ces comités.

Politique de mixité au sein des instances dirigeantes du Groupe

Sur proposition de la Direction Générale, le Conseil détermine des objectifs de mixité femmes/hommes au sein des instances dirigeantes. Les principes de diversité appliqués à la composition du Conseil d'administration trouvent de façon plus générale leur application au sein du Groupe, au travers d'une politique de mixité mise en œuvre au sein de ces instances dirigeantes. Ainsi, en application de cette politique, à la date du présent rapport, le Comité exécutif comprenait 33 % de femmes.

La nomination, depuis le 1^{er} octobre 2019, d'une Directrice de la Diversité, de l'Inclusion et des Talents, reportant à la Directrice des Ressources Humaines Groupe, a marqué une étape importante dans la volonté de Kering d'approfondir et accélérer ses actions en faveur de la diversité, de la parité et de l'inclusion au sens large. Par ailleurs, dans le cadre de la stratégie de développement durable 2025 du Groupe, un critère en faveur de la diversité dans les effectifs, avec une attention particulière à un équilibre efficient femmes-hommes, est pris en compte dans la détermination de la rémunération variable annuelle et pluriannuelle des dirigeants mandataires sociaux du groupe. Une description de ce critère figure en section 4 du présent chapitre.

Au-delà de son engagement social, le Groupe est convaincu que la diversité et l'inclusion sont source de créativité et d'innovation et donc de performance économique. C'est pourquoi Kering veille à diffuser une culture de l'égalité à tous les niveaux de l'organisation. Dans le cadre de sa stratégie Développement durable, Kering s'est fixé pour objectif d'atteindre la parité femmes-hommes et l'égalité de salaire, à tous les niveaux de hiérarchie dans le Groupe à horizon 2025.

Kering a identifié et mis en place un plan d'actions pour atteindre la parité femmes-hommes, en particulier au sein des instances dirigeantes du Groupe, à savoir au sein du Top 450, à horizon 2025. Pour y parvenir, le Groupe met l'accent sur :

- la représentation des femmes dans le développement des talents et plans de succession ;
- la parité dans les processus de recrutement ;
- les promotions au sein du Groupe par genre et niveau hiérarchique ;
- la mesure de la parité à chaque niveau hiérarchique sur une base trimestrielle, dans toutes les Maisons via des indicateurs clefs.

Les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs sont les suivants :

- favoriser la participation aux programmes pour promouvoir le leadership des femmes ;
- mettre en place un programme de mentoring à destination des femmes au niveau international ;
- programme de formation des salariés ;
- politique de parentalité mondiale ;
- faciliter l'expression des attentes de femmes via les Comités de diversité et inclusion mis en place dans chaque Maison du Groupe.

2.2.2 Principes relatifs à la composition du Conseil d'administration

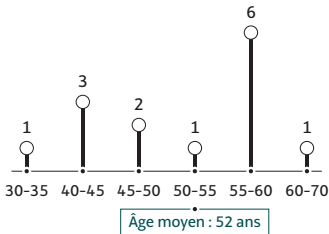
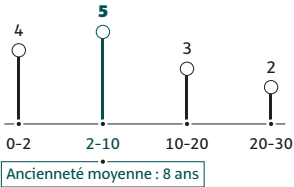
Le Conseil d'administration s'interroge régulièrement sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle de ses Comités, notamment en termes de diversité (représentation des femmes et des hommes, nationalités, âge, qualifications et expériences professionnelles, etc.).

En application de l'article L. 22-10-10 du Code de commerce et des recommandations du Code AFEP-MEDEF, le tableau ci-dessous décrit la politique de diversité appliquée au sein du Conseil d'administration en indiquant les critères pris en compte, les objectifs fixés par le Conseil d'administration, les modalités de mise en œuvre ainsi que les résultats obtenus au cours de l'exercice 2020.

Politique de diversité du Conseil d'administration

Critères	Objectifs	Mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice 2020														
Composition du Conseil	Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil	Proportion de femmes ⁽¹⁾ <table border="1"> <tr><th>Année</th><th>Proportion de femmes (%)</th></tr> <tr><td>2010</td><td>28</td></tr> <tr><td>2015</td><td>30</td></tr> <tr><td>2020</td><td>58</td></tr> </table>	Année	Proportion de femmes (%)	2010	28	2015	30	2020	58						
Année	Proportion de femmes (%)															
2010	28															
2015	30															
2020	58															
	Complémentarité des profils d'un point de vue international et de diversité humaine, tant en termes de nationalité, d'expertises que d'expérience	Expériences : Finances/Direction Générale : Tidjane Thiam, Jean-Pierre Denis, Financière Pinault représentée par Héloïse Temple-Boyer, Baudouin Prot, Jean Liu, Yseulys Costes Connaissance du secteur : Financière Pinault représentée par Héloïse Temple-Boyer, Daniela Riccardi et Ginevra Elkann Digital et Innovation : Yseulys Costes et Jean Liu Gouvernance : Sophie L'Hélias Responsabilité sociétale et environnementale : Emma Watson et Claire Lacaze														
	Nomination de deux Administrateurs représentant les salariés	Depuis 2014, un Administrateur représente les salariés En 2020, un second Administrateur représentant les salariés a été désigné par le Comité d'entreprise européen conformément aux statuts et aux nouvelles dispositions de la loi PACTE														
Indépendance des Administrateurs	1/3 d'Administrateurs indépendants, en conformité avec le Code AFEP-MEDEF pour les sociétés contrôlées	Taux d'indépendance ⁽¹⁾ du Conseil <table border="1"> <tr><th>Catégorie</th><th>Taux (%)</th></tr> <tr><td>Administrateurs indépendants</td><td>58</td></tr> <tr><td>Administrateurs non-indépendants</td><td>42</td></tr> </table> <table border="1"> <tr><th>Année</th><th>Taux d'indépendance (%)</th></tr> <tr><td>2010</td><td>57</td></tr> <tr><td>2015</td><td>40</td></tr> <tr><td>2020</td><td>58</td></tr> </table>	Catégorie	Taux (%)	Administrateurs indépendants	58	Administrateurs non-indépendants	42	Année	Taux d'indépendance (%)	2010	57	2015	40	2020	58
Catégorie	Taux (%)															
Administrateurs indépendants	58															
Administrateurs non-indépendants	42															
Année	Taux d'indépendance (%)															
2010	57															
2015	40															
2020	58															

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

Critères	Objectifs	Mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice 2020
Âge des Administrateurs	Pas plus d'un tiers d'Administrateurs de plus de 70 ans	<p>Âge moyen</p>  <p>2010 : 55 ans 2015 : 57 ans 2020 : 52 ans</p>
Ancienneté moyenne au sein du Conseil		
Nationalités	Représentation autant que possible du poids géographique des zones du Groupe ainsi que le plus grand nombre de nationalités	Parmi les Administrateurs, les nationalités française, italienne, britannique, chinoise et ivoirienne, sont représentées au sein du Conseil d'administration. En outre, les Administrateurs ont une forte expérience ou exposition internationale en occupant ou en ayant occupé des postes ou des mandats dans des entreprises à envergure internationales ou en exerçant des fonctions significatives à l'étranger

Processus de sélection des Administrateurs

Le Conseil d'administration porte une attention particulière à la sélection de ses membres. Outre leur capacité à prendre en compte les intérêts de tous les actionnaires, les Administrateurs sont également choisis pour leurs compétences, leur expérience et leur maîtrise des enjeux stratégiques du marché sur lequel le Groupe intervient. La composition du Conseil d'administration doit offrir la meilleure diversité possible en incluant des compétences techniques variées.

Le Conseil d'administration réfléchit en amont aux perspectives souhaitables d'évolution de la composition du Conseil à court et moyen terme, en évaluant plus

particulièrement les compétences qu'il souhaite réunir et en prenant en considération les conclusions de l'évaluation externe des travaux du Conseil conduite tous les trois ans, dans le cadre de laquelle il est demandé au consultant externe de cartographier les expertises et de faire le point sur les éventuels besoins.

Ainsi, le Conseil est amené à définir, avec l'appui de la Direction Générale et du Comité des nominations et de la gouvernance, des objectifs de diversité de ses membres à la fois en termes de nationalités mais également d'indépendance, de représentation entre les femmes et les hommes, d'origine culturelle, d'expertise et d'ancienneté avec l'objectif d'atteindre une représentation équilibrée et une complémentarité entre les différents profils d'Administrateurs.

Dans ce cadre, le Comité des nominations et de la gouvernance a élaboré une procédure destinée à sélectionner les futurs membres du Conseil d'administration. Cette procédure reflète l'attention particulière portée par le Conseil à sa composition et notamment à la diversité de ses membres qui est une source de créativité et de performance.

Cette procédure prévoit notamment que le Comité des nominations et de la gouvernance engage en son sein, à l'occasion de l'examen de toute candidature comme Administrateur, une discussion sur l'expérience, les qualifications, les particularités et les talents de chaque candidat au regard des objectifs et caractéristiques de la politique de diversité des membres du Conseil d'administration, notamment en termes de nationalité, de représentation entre les femmes et les hommes, d'origine culturelle, d'expertise et d'ancienneté.

Lorsque le siège d'un Administrateur vient à être vacant, ou plus généralement lorsque le Conseil a exprimé le souhait d'élargir ou de modifier sa composition, ces éléments sont de nouveaux évalués.

2.2.3 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 efficient compte tenu de l'organisation du groupe Kering : M. 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 précise et opérationnelle, et une expérience approfondie. Sur proposition du Président-Directeur général, le Conseil d'administration a nommé un Directeur général délégué dont il a renouvelé le mandat le 27 avril 2017 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 27 avril 2017 pour la même durée.

Le Président-Directeur général et le Directeur général délégué participent tous deux à position égale aux travaux du Conseil d'administration composé à 58 % d'Administrateurs indépendants et dont le bon fonctionnement est assuré notamment par la fréquence de ses réunions, l'assiduité de ses membres, l'assistance de ses Comités spécialisés, et la présence d'un Administrateur Référent.

2.2.4 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 2020) :
 - tout investissement ou désinvestissement, y compris prise, 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.

2.2.5 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 AFEP-MEDEF, qui sont les suivants :

- ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou Administrateur de la Société mère de la Société ou d'une société que celle-ci consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;

- ne pas être dirigeant mandataire social exécutif 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 la Société au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être Administrateur de la Société depuis plus de douze ans, étant entendu que la perte de la qualité d'Administrateur indépendant intervient à la date des douze ans.

Chaque année, une analyse de l'indépendance de chaque Administrateur est menée par le Comité des nominations et de la gouvernance sur la base des critères énumérés par le Code AFEP-MEDEF. S'agissant de l'analyse de l'indépendance au regard du critère de la relation d'affaires directe ou indirecte, une analyse complémentaire quantitative et qualitative est conduite au cas par cas pour apprécier, si relation d'affaires il y a, sa matérialité et évaluer l'indépendance de l'Administrateur concerné.

En 2020, après examen par le Comité des nominations et de la gouvernance, le Conseil d'administration a en effet examiné, avec une vigilance particulière, et au même titre que les autres critères, les relations d'affaires pouvant exister entre le groupe Kering et l'entité ou le groupe dont est issu chaque Administrateur indépendant. Il en résultait qu'à l'exception de Mme Yseulys Costes, aucun des Administrateurs indépendants, ni l'entité ou le groupe dont il est issu et au sein duquel il exerce des fonctions dirigeantes exécutives, n'entretient de relation d'affaires avec la Société, son groupe ou sa direction. Le Conseil d'administration a procédé à un examen quantitatif et qualitatif de la situation de Mme Yseulys Costes, Présidente-Directrice générale de la société Numberly – groupe 1000mercis et des relations d'affaires entretenues en 2020 entre la société Numberly – groupe 1000mercis et Kering. Les flux d'affaires entre ces deux sociétés, toutes activités confondues et au niveau mondial sont, de part et d'autre, très sensiblement inférieurs au seuil de matérialité de 1 % retenu par le Conseil d'administration.

Ainsi, le Conseil d'administration considère Mme Yseulys Costes comme indépendante, en raison notamment de l'absence de dépendance économique de part et d'autre, et juge utile de continuer à bénéficier de son expertise reconnue.

Le Conseil d'administration a procédé au même examen quantitatif et qualitatif de la situation de Mme Emma Watson. Un partenariat avait été conclu entre Mme Emma Watson et le Groupe, raison pour laquelle, à la suite de l'évaluation réalisée par le Comité des nominations et de la gouvernance, réuni le 24 juillet 2020, le Conseil avait jugé opportun d'exclure la qualité d'indépendance pour cette Administratrice. Ce partenariat n'ayant finalement pas été mis en œuvre, le Conseil d'administration, réuni le 16 février 2021, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, considère Mme Emma Watson comme indépendante, au regard de l'absence de lien d'affaires entre le groupe Kering et cette Administratrice.

En conséquence, sept Administrateurs sur douze ⁽¹⁾ (que compte le Conseil à la date du présent rapport sur le gouvernement d'entreprise), sont qualifiés d'Administrateurs indépendants (Mmes Yseulys Costes, Daniela Riccardi, Sophie L'Hélias, Ginevra Elkann, Jean Liu, Emma Watson et M. Tidjane Thiam), observation étant faite que, dans les sociétés ayant un actionnaire de contrôle – ce qui est le cas de Kering – le Code AFEP-MEDEF recommande le respect de la règle « d'au moins un tiers ».

2.2.6 Plan de succession

Le Comité des nominations et de la gouvernance, en collaboration avec la direction de la Société, examine périodiquement le plan de succession des dirigeants du Groupe, ainsi que des membres actuels ou présents du Comité exécutif. Cela lui permet d'établir et d'actualiser un plan de succession sur différentes périodes :

- court terme : la succession imprévue (démission, empêchement, décès) ;
- moyen terme : la succession accélérée (mauvaise performance, faute de gestion) ;
- long terme : la succession prévue (retraite, échéance de mandat).

Le travail conjoint du Comité des nominations et de la gouvernance et de la direction de la Société assure une cohérence d'ensemble du plan de succession et du suivi des postes clés, dont la pertinence a pu être mesurée à l'occasion de la relève de dirigeants de certaines Maisons ainsi que de certains directeurs de la Création dans des conditions ayant conduit à une reprise ou une accélération de la croissance organique dans les Maisons concernées.

Le Comité des nominations et de la gouvernance continue d'appliquer la méthodologie ainsi retenue pour élaborer un plan de succession applicable au Comité exécutif et à un certain nombre de fonctions clés dans l'entreprise. En outre, la direction de la Société a continué le processus de détermination d'un plan de succession du management qui sera étudié par le Comité des nominations et de la gouvernance au cours de 2021. La méthodologie retenue tient compte des spécificités du Groupe, particulièrement

(1) Le Code AFEP-MEDEF prévoit que, pour établir les pourcentages d'Administrateurs indépendants au sein du Conseil, les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés. C'est pourquoi la proportion d'Administrateurs indépendants au sein du Conseil est calculée sur la base de 12 Administrateurs et non de 14.

de sa gouvernance. Diverses étapes ont été définies, à commencer par la détermination des éventuels changements de gouvernance qui seraient rendus nécessaires par des changements à la tête de l'entreprise, sur la base d'une comparaison étendue des pratiques organisationnelles de l'industrie et des pairs du CAC 40. L'étape suivante devrait permettre d'identifier les caractéristiques les plus appropriées pour mettre en œuvre le plan stratégique défini par le Conseil ainsi que les principes du Groupe régissant la relation entre le Corporate et les Maisons pour pouvoir, en dernière étape, fixer une liste de candidats potentiels.

2.2.7 Accueil et formation des Administrateurs

Lors de leur arrivée au sein du Conseil d'administration, tous les Administrateurs peuvent recevoir, s'ils le jugent nécessaire, une formation adaptée à leurs besoins spécifiques au sein du Conseil. Des entretiens sont organisés avec le Directeur général délégué ainsi qu'avec des dirigeants exécutifs du Groupe afin de fournir un aperçu du Groupe et de permettre une compréhension de chacune des activités.

En 2020, les nouveaux Administrateurs (Concetta Battaglia, Jean Liu, Tidjane Thiam et Emma Watson) ont participé à des réunions d'information organisées notamment par le Directeur Financier, le Directeur de

l'audit interne et la Directrice du développement durable sur les activités du Groupe et sur des thématiques spécifiques nécessaires à leur prise de mandat.

En outre, conformément à la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, dite loi PACTE, relative au temps nécessaire pour les Administrateurs représentant les salariés pour exercer leur mandat et aux modalités de leur formation au sein de la Société, le Conseil d'administration a décidé, d'une part, d'allouer aux Administrateurs représentant les salariés le temps nécessaire à la préparation de chaque Conseil et, d'autre part, que le temps consacré à leur formation ne pourra pas être inférieur à quarante heures par an au cours du mandat. À ce titre, depuis son entrée au sein du Conseil d'administration de Kering, Mme Claire Lacaze a suivi un stage de formation organisé par l'IFA (Institut français des Administrateurs), ainsi que des formations internes dispensées par certaines directions fonctionnelles de la Société. La seconde Administratrice représentant les salariés, Mme Concetta Battaglia, n'a pas encore bénéficié d'un stage de formation depuis son entrée au Conseil d'administration (22 octobre 2020). Néanmoins, dans l'attente de cette formation et afin de la familiariser avec les spécificités de ce Conseil, elle s'est entretenue à plusieurs reprises avec le Directeur général délégué, l'Administratrice référente et le Secrétaire du Conseil d'administration.

Par ailleurs, le Conseil d'administration fait régulièrement l'objet d'une évaluation dans les conditions décrites à la section 2.3.2 du présent chapitre.

2.3 Activité du Conseil d'administration et de ses Comités spécialisés

2.3.1 Activité du Conseil d'administration en 2020 et jusqu'au 16 février 2021

Activité du Conseil d'administration en 2020

Au cours de l'année 2020, le Conseil s'est réuni à onze reprises avec un taux moyen de participation de 97 % et a toujours été présidé par le Président du Conseil.

Ordre du jour et taux de participation des réunions du Conseil d'administration

Dates	Points principaux à l'ordre du jour	Taux de participation
11 février 2020	Compte rendu des travaux des Comités des rémunérations et des nominations et de la gouvernance Répartition des rémunérations allouées aux Administrateurs Rapport de gestion et rapport sur le gouvernement d'entreprise Évaluation des travaux du Conseil Examen et arrêté des comptes 2019 Compte rendu des travaux du Comité d'audit Rapport des Commissaires aux comptes Proposition d'affectation du résultat/dividende/date de mise en paiement Conventions réglementées	100 %

Dates	Points principaux à l'ordre du jour	Taux de participation
12 mars 2020	Compte rendu du Comité des nominations et de la gouvernance Convocation de l'Assemblée générale 2020	100 %
20 mars 2020	Organisation de l'Assemblée Générale Budget 2020 et situation de trésorerie, analysés dans le contexte spécifique de la crise de la Covid-19 Communication financière associée Programme de rachat d'actions Renouvellement du programme EMTN	91 %
30 mars 2020	Ajournement de l'Assemblée générale compte tenu de la crise sanitaire	100 %
21 avril 2020	Point d'étape sur la marche des affaires Impact de la Covid-19 sur les rémunérations des mandataires sociaux – Modification de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et de l'enveloppe globale de la rémunération attribuée aux Administrateurs Modification du montant du dividende au titre de 2019 Convocation de l'Assemblée Générale à huis clos	100 %
16 juin 2020 (pré-Assemblée générale)	Préparation de l'Assemblée générale Point sur la marche des affaires	91 %
16 juin 2020 (post-Assemblée générale)	Composition des Comités Cautionnements, avals et garanties en faveur de tiers et autorisations d'effectuer certaines opérations Mise en œuvre du programme de rachat d'actions	100 %
28 juillet 2020	Arrêté des comptes semestriels 2020 Point sur l'impact de la crise de la Covid-19 Compte rendu des travaux du Comité d'audit Compte rendu des travaux des Commissaires aux comptes Compte rendu des travaux du Comité des nominations et de la gouvernance	100 %
1 ^{er} octobre 2020	Approbation du plan 2020 d'attribution gratuite d'actions Puma – Approbation de la cession d'un bloc d'actions	92 %
22 octobre 2020	Présentation de l'impact de la crise sur l'industrie du luxe Étude transversale et multidisciplinaire entre les Maisons : transformation digitale, comportements clients, chaîne de fournisseurs, stratégie de distribution, collaborateurs-organisation-culture Projections financières 2021-2025 et chiffre d'affaires du 3 ^e trimestre Points sur la gestion et l'impact de la crise de la Covid-19 Retour d'expérience de la gestion de la crise sanitaire Cartographie des risques	100 %
10 décembre 2020	Compte rendu du roadshow investisseurs ESG Évaluation des travaux du Conseil Acompte sur dividende Rémunération des dirigeants mandataires sociaux Programme de rachat d'actions Point d'étape sur la marche des affaires	100 %

Ont participé aux séances du Conseil d'administration :

- les Administrateurs ;
- le Secrétaire du Conseil (Directeur Juridique du Groupe) ;
- la Déléguée du Comité Social et Économique ;

- et ponctuellement les Commissaires aux comptes, le Directeur Financier du Groupe, le Directeur de l'Audit interne, la Directrice du Développement durable et des intervenants extérieurs en fonction des sujets abordés lors de ces séances.

Dans le contexte de la crise de la Covid-19, les Administrateurs ont suivi de près les impacts de cette dernière, tant d'un point de vue sanitaire pour les salariés du groupe et ses parties prenantes que sur l'activité du groupe.

L'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration est élaboré par le Secrétaire après échanges avec le Président-Directeur général et le Directeur général délégué, en tenant compte des ordres du jour des réunions des comités spécialisés et des propositions de l'Administratrice Référente qui a la possibilité d'ajouter des points spécifiques à l'ordre du jour des séances du Conseil.

Plusieurs jours avant chaque réunion du Conseil, chaque Administrateur reçoit l'ordre du jour, le projet de procès-verbal de la précédente séance ainsi que la documentation associée à l'ordre du jour, par l'intermédiaire d'une solution sécurisée de partage de fichiers.

Le procès-verbal de chaque réunion fait l'objet d'une approbation expresse lors de la réunion suivante du Conseil d'administration.

Conformément au règlement intérieur du Conseil, certains sujets font l'objet d'un examen préalable par les différents Comités en fonction de leur domaine, afin de leur permettre d'émettre un avis avant d'être ensuite présentés au Conseil d'administration pour décision. Lors de chaque réunion du Conseil, un compte-rendu des séances des Comités ayant eu lieu préalablement est effectué par leur Président.

Par ailleurs, à l'initiative de l'Administratrice Référente, les membres du Conseil d'administration se sont réunis à plusieurs reprises au cours de l'exercice 2020, lors de réunions et entretiens individuels, hors la présence du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société.

Afin de maintenir un véritable dialogue avec ses investisseurs, la Société a poursuivi au cours de l'exercice 2020 les occasions de rencontres avec ses actionnaires et l'ensemble de la communauté financière.

Ainsi, la Société, sous l'impulsion du Conseil, a engagé depuis 2018 un dialogue renforcé avec les investisseurs, en particulier sur les questions de Gouvernance. Cette démarche ayant été unanimement saluée par les investisseurs rencontrés, cette approche s'est poursuivie au cours des exercices suivants en l'élargissant aux thématiques « ESG » (Environnement, Sociétal, Gouvernance). Dans cette perspective, l'Administratrice Référente (dont le rôle est détaillé à la section 1.5 du présent chapitre), accompagnée du Secrétaire du Conseil d'administration, de la Directrice de Développement durable et de la Directrice des Relations Investisseurs et de la veille concurrentielle ont établi un programme de *roadshow* dédié à ces questions ESG. Une description de ce programme figure en section 1.4 du présent chapitre 4.

Activité du Conseil d'administration en 2021, jusqu'au 16 février

Depuis le début de l'exercice 2021, le Conseil d'administration s'est réuni une fois, le 16 février 2021, pour arrêter les comptes annuels et rapports de l'exercice 2020 en vue de l'Assemblée générale des actionnaires et approuver le présent rapport. Il lui a été rendu compte de la situation financière du Groupe. Le Conseil a également procédé à l'attribution et à la répartition des rémunérations 2020 allouées aux Administrateurs suivant les modalités adoptées en mars 2014 et modifiées le 11 février 2020, prenant en compte les décisions prises par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 21 avril 2020.

Par ailleurs, le Conseil a défini lors de cette réunion la politique de mixité applicable au sein des instances dirigeantes du Groupe, en fixant les objectifs de mixité, leurs modalités de mise en œuvre, avec un horizon de temps pour les atteindre.

2.3.2 Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration

Conformément à son règlement intérieur, depuis 2004, au moins une fois par an, le Conseil d'administration consacre un point de son ordre du jour à une discussion sur son fonctionnement, en s'appuyant tous les trois ans sur une évaluation externe de son fonctionnement formalisée par un membre indépendant ou tiers expert.

Une telle évaluation, effectuée par un tiers expert ayant une expérience reconnue dans le domaine de la gouvernance des conseils d'administration de sociétés cotées, a eu lieu lors de l'exercice 2019.

Au cours de l'exercice 2020, Mme Sophie L'Hélias a procédé à une évaluation interne du fonctionnement du Conseil sur la base d'un questionnaire complet d'évaluation soumis aux membres du Conseil d'administration, suivi d'entretiens individuels avec chaque Administrateur. Elle a fait un compte-rendu de cette évaluation au Conseil d'administration, lors de sa réunion du 16 février 2021. La synthèse présentée par l'Administratrice référente fait apparaître une appréciation globalement très favorable du fonctionnement du Conseil. Les membres ont notamment souligné l'instauration de la fonction d'administrateur référent comme un facteur de solidité de la gouvernance, la relation de confiance établie avec la Direction Générale, la qualité des travaux des Comités. Les membres continuent en outre à plébisciter l'accès au management, quelle que soit la fonction et souhaitent que les initiatives en ce domaine soient poursuivies. Les retours sont également positifs sur la qualité de la documentation qui leur est soumise ainsi que de la formation dispensée à l'occasion de la réunion de fin d'année hors la présence des exécutifs et de l'assistance qui leur est fournie.

Les Administrateurs sont unanimes pour estimer que la crise sanitaire a perturbé le fonctionnement normal du Conseil. Malgré tous les moyens techniques mis en œuvre, le Conseil a vu sa composition profondément renouvelée à la suite de la dernière Assemblée Générale et les réunions présentiellees constituent un élément indispensable à la création d'une dynamique

de relations personnelles étroites qui constituait jusqu'à présent une des véritables forces de ce Conseil. Avec la diversité de langues, les membres du Conseil attendent que la Société mette en place les moyens nécessaires pour permettre une totale fluidité des débats.

2.3.3 Comités spécialisés

Comité d'audit

Composition jusqu'au 16 juin 2020

Jean-Pierre Denis	Président
Yseulys Costes	Administratrice indépendante
Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer	Administratrice
Sophie L'Hélias	Administratrice indépendante

Composition à compter du 16 juin 2020 et au 16 février 2021

Tidjane Thiam	Président
Jean-Pierre Denis	Vice-Président
Yseulys Costes	Administratrice indépendante
Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer	Administratrice
Sophie L'Hélias	Administratrice indépendante
Jean Liu	Administratrice indépendante



67 %
d'administrateurs
indépendants



96 %
taux de présence
en 2020



4
réunions
au cours de l'exercice 2020

Missions

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, 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, ainsi que d'entendre et d'interroger 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 tout avis ou recommandation au Conseil dans les domaines de sa compétence. Les réunions du Comité donnent lieu à un 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.

Par ailleurs, le Comité émet des recommandations au Conseil d'administration en matière d'évaluation régulière des conditions de conclusion des conventions courantes et réglementées au sein du Groupe. Dans ce cadre, il examine annuellement la facturation réalisée au titre du contrat conclu entre Kering et Artémis (une description de ce contrat figure au sein de la note 34 sur les comptes consolidés du présent document), ainsi que l'évolution de cette facturation.

Les membres du Comité d'audit ont 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 section 2.1 du présent chapitre).

Conformément au Code AFEP-MEDEF, les deux tiers des membres du Comité sont Administrateurs indépendants et aucun dirigeant mandataire social exécutif n'en est membre.

Procédure d'appel d'offres mise en place pour le renouvellement des Commissaires aux comptes

L'Assemblée générale du 16 avril 2016 a décidé de renouveler KPMG SA dans ses fonctions de Commissaire aux Comptes titulaire pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021. Lors de cette assemblée générale qui se tiendra en 2022, il ne sera pas possible de proposer le renouvellement de KPMG SA, le cabinet ayant atteint la durée maximale pour le mandat de Commissaire aux Comptes selon les dispositions transitoires de la Réforme Européenne de l'Audit (la première prise de fonctions de KPMG SA datant de 1992).

Dans l'objectif de gérer au mieux la transition entre KPMG SA et un nouveau cabinet ainsi que prévenir le risque pour un cabinet d'accepter une mission incompatible dans l'exercice qui précède sa nomination, il a été décidé de lancer un appel d'offres pour identifier le cabinet susceptible de remplacer KPMG à compter de 2022 sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

La méthodologie et le calendrier de l'appel d'offres ont été présentés au Comité d'Audit du 6 février 2020 qui en a approuvé les grands principes.

L'appel d'offres s'est principalement déroulé de mai à octobre 2020 sur la base d'un cahier des charges revu par le Comité d'audit le 4 juin 2020 et adressé à 4 grands cabinets (EY, Grant Thornton, Mazars et PwC). Des entretiens avec des cadres dirigeants ont été notamment organisés pour permettre à ces cabinets de mieux comprendre les principaux enjeux financiers du Groupe mais aussi son environnement informatique et de contrôle interne. À l'issue du processus, les cabinets ont été invités à présenter formellement leurs dossiers de réponse à l'appel d'offres.

Un comité de sélection, composé du Directeur de l'Audit Interne, du Directeur Juridique, de la Directrice du Contrôle Financier et du Directeur Financier s'est réuni pour juger de la qualité des réponses reçues au regard de 12 critères, dont un seul se rapportant au niveau d'honoraires.

Le comité de sélection a recommandé que les deux cabinets les mieux notés soient reçus par le Directeur général délégué et le Président du Comité d'audit.

À l'issue de ces entretiens organisés en novembre 2020, un consensus s'est dégagé pour désigner le cabinet qui sera proposé à l'Assemblée générale de 2022 comme Commissaire aux Comptes du Groupe.

Le Président du Comité d'audit a restitué à chacun des membres du Comité d'audit les conclusions de l'appel d'offres en décembre 2020. Le sujet a été ensuite mis à l'ordre du jour du Comité d'audit du 11 février 2021 afin d'entériner le choix et permettre à la direction Financière d'organiser l'année de transition.

Activités du Comité d'audit en 2020 et en 2021 jusqu'au 16 février

En 2020, le Comité s'est réuni à quatre reprises, avec un taux de présence moyen de 96 %.

Au cours de l'exercice 2020, 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 14 janvier 2020, il s'est fait rendre compte des activités d'Audit interne (missions d'audit et suivi des plans d'actions), de l'exposition aux risques du Groupe et s'est fait présenter le plan d'audit 2020 par le Directeur de l'Audit interne. Le Comité a également examiné les options comptables pour les comptes annuels, les engagements hors bilan, 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 d'étape sur la mise en conformité avec le Règlement général sur la protection des données (RGPD) a également été présenté au Comité, avant l'examen de la charte interne relative à l'identification, au contrôle et à l'évaluation des conventions réglementées et libres.

Le 6 février 2020, il s'est réuni préalablement à la réunion du Conseil d'arrêté des comptes 2019, thème auquel il a consacré l'essentiel de ses travaux (présentation des comptes annuels par le Directeur Financier du Groupe notamment) et entendu les Commissaires aux comptes, au sujet de leurs rapports sur les comptes. Il a, par ailleurs, fait un point sur les litiges, a examiné les prestations effectuées par Artémis en 2019 et approuvé le rapport sur le gouvernement d'entreprise 2019. Le Comité a également fait un point en matière de financement et trésorerie du Groupe, ainsi que sur la performance boursière de la Société.

Le 4 juin 2020, un premier point a été consacré à la clôture des comptes du 1^{er} semestre, sur la base d'une présentation faite par le Directeur Financier du Groupe. Ensuite, le Directeur de l'Audit interne a présenté au Comité les missions d'Audit interne du Groupe, contrôle interne et gestion des risques. Lors de cette réunion, le Comité a également analysé le document d'appel d'offres préparé pour le renouvellement des Commissaires aux comptes, incluant la procédure de sélection, le calendrier, ainsi que les conditions de désignation. Enfin, le Comité s'est fait présenter un point d'étape sur le programme de conformité du Groupe et sur la mise en conformité avec le Règlement général sur la protection des données (RGPD). Le Chief Compliance Officer bénéficie ainsi d'une totale indépendance, ce qui garantit par ailleurs l'efficacité de tout programme de conformité.

En vue de l'arrêté des comptes semestriels par le Conseil du 28 juillet 2020, le Comité s'est réuni le 24 juillet 2020 pour procéder à l'examen des comptes, en analysant l'impact de la Covid-19 sur l'activité du groupe. À cette fin, le Directeur Financier du Groupe, le Directeur du Contrôle Financier, et le Directeur des Financements et de la Trésorerie sont intervenus. Le Comité a également entendu les Commissaires aux

comptes, au sujet de leurs rapports sur les comptes. Un point en financement, trésorerie et performance boursière de la Société a été présenté au Comité.

Depuis le début de l'année 2021, le Comité d'audit s'est réuni deux fois.

Le 12 janvier 2021, il s'est fait rendre compte des activités d'Audit interne et de l'exposition aux risques du Groupe par le Directeur de l'Audit interne, a examiné les options comptables pour les comptes annuels, les engagements hors bilan, 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 d'étape sur le devoir de vigilance et les droits humains ont également été présenté au Comité.

Le 11 février 2021, le Comité s'est réuni avant la réunion du Conseil d'arrêté des comptes de l'exercice 2020, 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 2020.

Le Comité a fait part au Conseil du 16 février 2021 de ses travaux et préconisations.

Comité des rémunérations

Composition jusqu'au 16 juin 2020

Sophie L'Hélias	Présidente
Yseulys Costes	Administratrice indépendante
Jean-Pierre Denis	Administrateur indépendant
Ginevra Elkann	Administratrice indépendante
Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer	Administratrice
Claire Lacaze	Administratrice représentant les salariés

Composition à compter du 16 juin 2020 et au 16 février 2021

Yseulys Costes	Présidente
Jean-Pierre Denis	Administrateur
Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer	Administratrice
Sophie L'Hélias	Administratrice indépendante
Claire Lacaze	Administratrice représentant les salariés
Tidjane Thiam	Administrateur indépendant



60 %

d'administrateurs indépendants



89 %

taux de présence en 2020



3

réunions au cours de l'exercice 2020

Missions

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 à la section 4 du présent chapitre), la politique de rémunération des mandataires sociaux, la méthode de répartition des rémunérations allouées aux membres du Conseil par l'Assemblée générale, 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.

Ainsi, au regard des critères du Code AFEP-MEDEF, les Administrateurs indépendants forment la majorité du Comité des rémunérations.

Activités du Comité des rémunérations en 2020 et en 2021 jusqu'au 16 février

En 2020, le Comité s'est réuni trois fois, avec un taux de présence de 89 %.

Le 14 janvier 2020, le nouveau dispositif d'encadrement des rémunérations des mandataires sociaux, ainsi que l'établissement du ratio d'équité ont été exposés au Comité. Une éventuelle révision de l'enveloppe des

rémunérations des Administrateurs a également été analysée à cette occasion, avant de faire un point d'étape sur l'évolution de la rémunération variable pluriannuelle.

Il s'est réuni le 5 février 2020 pour l'examen et le calcul des rémunérations variables 2019 des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, en constatant le taux d'atteinte des objectifs de performance, sur la base des résultats de l'année 2019. Cette séance a également été consacrée aux principes de rémunération 2020 des dirigeants mandataires sociaux exécutifs. Après examen, le Comité a approuvé le projet de rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Le 12 mars 2020, le Comité des rémunérations a examiné les rémunérations variables 2019 et principes de rémunération 2020 des membres du Comité exécutif.

En 2021, le Comité s'est réuni le 27 janvier et le 9 février.

Lors de la séance de janvier, la politique de rémunérations des dirigeants mandataires sociaux a été revue ainsi que le ratio d'équité 2020.

La séance de février a été consacrée à l'analyse des points soulevés par les investisseurs lors du *Roadshow* ESG en novembre 2020 et à l'examen des éléments de rémunérations variables 2020 et aux principes de rémunération 2021 des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et non-exécutifs. L'examen du Comité a été réalisé sur la base des résultats de l'année 2020.

Le Comité des rémunérations a rendu compte au Conseil d'administration de ses travaux et de ses propositions.

Comité des nominations et de la gouvernance

Composition jusqu'au 16 juin 2020

Financière Pinault, représentée par Héroïse Temple-Boyer	Présidente
Yseulys Costes	Administratrice indépendante
Ginevra Elkann	Administratrice indépendante
Baudouin Prot	Administrateur
Sapna Sood	Administratrice indépendante

Composition à compter du 16 juin 2020 et au 16 février 2021

Financière Pinault, représentée par Héroïse Temple-Boyer	Présidente
Yseulys Costes	Administratrice indépendante
Ginevra Elkann	Administratrice indépendante
Sophie L'Hélias	Administratrice indépendante
Baudouin Prot	Administrateur



60 %
d'administrateurs
indépendants



93 %
taux de présence
en 2020



3
réunions
au cours de l'exercice 2020

Missions

Créé en mars 2003, le Comité des nominations et de la gouvernance 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, tout avis et recommandations au Conseil. Ce Comité est également en charge d'établir un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux et des membres du Comité Exécutif du Groupe, qu'il revoit régulièrement, afin de s'assurer qu'il est en mesure à tout moment de proposer des solutions de succession en cas de vacance imprévisible.

Ainsi, au regard des critères du Code AFEP-MEDEF, les Administrateurs indépendants forment la majorité du Comité des nominations et de la gouvernance.

Activités du Comité des nominations et de la gouvernance en 2020 et en 2021 jusqu'au 16 février

En 2020, le Comité des nominations et de la gouvernance s'est réuni trois fois, avec un taux de présence de 93 %.

Le 5 février 2020, après avoir examiné le Rapport sur le gouvernement d'entreprise 2019, intégré dans le Document d'enregistrement universel 2019 et revu les

critères d'indépendance des Administrateurs, le Comité a analysé le processus de mise en œuvre du plan de succession des dirigeants du Groupe. Le Comité a rendu compte au Conseil d'administration de ses travaux et fait ses recommandations.

Le 11 mars 2020, le Comité a examiné les candidatures et les propositions quant à la nomination de nouveaux administrateurs en vue d'une recomposition du Conseil d'administration. Il a également réexaminé le statut d'administrateur référent mis en place depuis 2019.

Le 24 juillet 2020, le Comité s'est réuni pour examiner l'indépendance des Administrateurs, à la suite de la recomposition du Conseil d'administration lors de l'assemblée générale des actionnaires du 16 juin 2020.

Le 9 février 2021, le Comité a passé en revue les critères d'indépendance des Administrateurs, a examiné la politique de diversité du Conseil d'administration et la revue annuelle du plan de succession des dirigeants du Groupe, avant d'approuver le rapport de gouvernement d'entreprise 2020. Enfin, le Comité a examiné la politique de mixité appliquée aux instances dirigeantes de la Société, proposée par la Direction Générale, qui fixe les objectifs de mixité en termes de pourcentage, leurs modalités de mise en œuvre, avec un horizon de temps pour les atteindre, détaillés en page 259.

Comité de développement durable

Composition jusqu'au 16 juin 2020

Sapna Sood	Présidente
François-Henri Pinault	Président-Directeur général
Jean-François Palus	Administrateur
Daniela Riccardi	Administratrice indépendante

Composition à compter du 16 juin 2020 et au 16 février 2021

Emma Watson	Présidente
François-Henri Pinault	Président-Directeur général
Jean-Pierre Denis	Administrateur
Sophie L'Hélias	Administratrice indépendante
Jean-François Palus	Administrateur
Daniela Riccardi	Administratrice indépendante



50 %
d'administrateurs
indépendants



100 %
taux de présence
en 2020



1
réunion
au cours de l'exercice 2020

Missions

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 d'administration et de la Direction Générale d'un niveau élevé de 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, de ses dirigeants et collaborateurs.

Activités du Comité de développement durable en 2020 et en 2021 jusqu'au 16 février

En 2020, le Comité s'est réuni une fois, avec un taux de présence de 100 %.

La réunion du Comité a eu lieu le 12 novembre 2020. Il a été procédé à un point d'étape sur l'avancement de la stratégie de développement durable à horizon 2025. La Directrice du Développement durable du Groupe a participé à cette réunion du Comité.

La Présidente du Comité des rémunérations a également assisté à cette séance, sans voix délibérative, pour faire le lien avec les objectifs fixés en la matière pour les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux.

Le Comité ne s'est pas réuni début 2021.

Taux d'assiduité des Administrateurs au Conseil et aux Comités pendant l'exercice 2020

	Conseil d'administration	Comité d'audit	Comité des rémunérations	Comité des nominations et de la gouvernance	Comité de développement durable	Total
François-Henri Pinault	100 %				100 %	100 %
Jean-François Palus	100 %				100 %	100 %
Concetta Battaglia ⁽¹⁾	100 %					100 %
Yseulys Costes	100 %	100 %	100 %	100 %		100 %
Jean-Pierre Denis	100 %	100 %	100 %		100 % ⁽²⁾	100 %
Ginevra Elkann	100 %		33 % ⁽³⁾	67 %		82 %
Financière Pinault, représentée par Héroïse Temple-Boyer	100 %	100 %	100 %	100 %		100 %
Sophie L'Hélias	100 %	100 %	100 %	100 % ⁽²⁾	100 % ⁽²⁾	100 %
Claire Lacaze	100 %		100 %			100 %
Jean Liu ⁽⁴⁾	100 %	0 % ⁽⁵⁾				83 %
Baudouin Prot	100 %			100 %		100 %
Daniela Riccardi	100 %				100 %	100 %
Sapna Sood ⁽⁶⁾	67 %					
Tidjane Thiam ⁽⁴⁾	100 %	100 %				100 %
Emma Watson ⁽⁴⁾	80 % ⁽⁷⁾				100 %	83 %

(1) Concetta Battaglia est membre du Conseil depuis le 22 octobre 2020.

(2) Membre de ce Comité depuis le 16 juin 2020.

(3) Ginevra Elkann a assisté à une réunion sur trois au cours de l'exercice 2020.

(4) Membre du Conseil depuis le 16 juin 2020.

(5) Jean Liu a été nommée lors de l'Assemblée générale du 16 juin 2020. Elle a été absente à la seule réunion du Comité d'audit depuis sa nomination en 2020.

(6) Cessation des fonctions de membre du Conseil le 16 juin 2020.

(7) Emma Watson a été absente à une réunion du Conseil d'administration lors de l'exercice 2020, depuis sa nomination.

2.4 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 26 avril 2018, 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 avec voix consultative.

Il n'a participé à aucune de ces réunions au cours de l'exercice 2020.

2.5 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 réunit régulièrement les dirigeants des principales marques du Groupe, ainsi que les principaux directeurs fonctionnels de Kering. Le Comité exécutif compte 12 membres.

Le Comité exécutif, instance opérationnelle du Groupe, reflète la transformation de Kering en un Groupe davantage intégré. Il permet de mieux associer les dirigeants des activités du Groupe et des principales marques aux réflexions sur les grandes orientations du Groupe, aux côtés des principaux responsables fonctionnels de Kering.

Membres du Comité exécutif au 31 décembre 2020 :



François-Henri Pinault
Président-Directeur général



Jean-François Palus
Directeur général délégué



Francesca Bellettini
Présidente-Directrice générale
d'Yves Saint Laurent



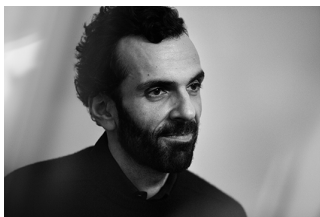
Marco Bizzarri
Président-Directeur général
de Gucci

Réunions de suivi de l'activité et des budgets

La Direction Générale de Kering et les dirigeants des principales Maisons se réunissent régulièrement afin d'apprécier l'évolution de l'activité. Cette appréciation s'appuie sur des éléments opérationnels et financiers.



Gregory Boutté
Directeur du Digital
et de la Relation client



Cédric Charbit
Directeur général
de Balenciaga



Marie-Claire Daveu
Directrice du Développement durable
et des Relations institutionnelles
internationales



Jean-Marc Duplaix
Directeur Financier



Valérie Duport
Directrice de la Communication
et de l'Image



Béatrice Lazat
Directrice des Ressources humaines



Bartolomeo Rongone
Directeur général de Bottega Veneta



Roberto Vedovotto
Président-Directeur général
de Kering Eyewear

2.6 Conformité au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées

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 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, novembre 2015, novembre 2016 et juin 2018 et actualisé en janvier 2020 (le « **Code AFEP-MEDEF** ») et de son Guide d'application de janvier 2020, notamment pour l'élaboration du présent rapport. Le Code AFEP-MEDEF est consultable sur le site internet du MEDEF à l'adresse suivante : <http://www.medef.fr> et sur le site internet de l'AFEP à l'adresse suivante : <http://www.afep.com>.

Conformément à l'article L. 22-10-10, 4° du Code de commerce, Kering se réfère au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées et se conforme à l'ensemble de ses recommandations.

Participation des actionnaires à l'Assemblée générale

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 19 des statuts et font l'objet d'un rappel dans le chapitre 8 du présent Document d'enregistrement universel.

Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Aucun élément autre que ceux tenant à la composition actuelle du capital social (le groupe Artémis étant actionnaire majoritaire à hauteur de 41,41 % du capital et 58,17 % des droits de vote théoriques de Kering au 31 décembre 2020), au droit de vote double statutaire, au programme de rachat par la Société de ses propres actions et aux autorisations par l'Assemblée générale d'augmentation du capital, tels qu'ils sont expressément décrits dans ce Document d'enregistrement universel, 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.

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, liquidation ou placement d'entreprises sous administration judiciaire en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que Directeur général ou associé commandité ;
- 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 actionnaire principal, client ou fournisseur de la Société en vertu duquel il a été sélectionné en tant que mandataire.

Par ailleurs, aucun contrat de prestation 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.

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 pas de lien familial existant avec un autre mandataire social de la Société.



Transactions effectuées sur les titres de Kering par les dirigeants, leurs proches et les personnes assimilées

En application des dispositions de l'article 223-26 du Règlement général de l'AMF, les opérations sur les titres de la Société déclarées à l'AMF au cours de l'exercice 2020 par les dirigeants, les personnes

assimilées aux dirigeants ainsi que les personnes qui leur sont étroitement liées, visés à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier, sont récapitulées ci-après :

	Nature des opérations	Date d'opération	Prix moyen
Artémis	Acquisition de 13 734 actions	8 septembre 2020	552,93 euros
Artémis	Acquisition de 10 000 actions	9 septembre 2020	552,33 euros
Artémis	Cession de 100 000 actions (Options de vente d'actions)	15 septembre 2020	19,25 euros ⁽¹⁾
Artémis	Acquisition de 5 000 actions	26 octobre 2020	548,96 euros
Artémis	Acquisition de 2 000 actions	27 octobre 2020	538,15 euros
Artémis	Cession de 100 000 actions (Options de vente d'actions)	27 octobre 2020	37,47 euros ⁽¹⁾
Artémis	Acquisition de 3 000 actions	28 octobre 2020	524,33 euros
Tidjane Thiam, Membre du Conseil d'Administration	Acquisition de 60 actions	1 ^{er} décembre 2020	609,20 euros
Emma Watson, Membre du Conseil d'Administration	Acquisition de 50 actions	4 décembre 2020	607,00 euros
Jean Liu, Membre du Conseil d'Administration	Acquisition de 50 actions	7 décembre 2020	598,00 euros
Artémis	Cession de 75 000 actions (Options de vente d'actions)	17 décembre 2020	30,25 euros ⁽¹⁾
Artémis	Cession de 50 000 actions (Options de vente d'actions)	21 décembre 2020	35,89 euros ⁽¹⁾

(1) Le prix affiché correspond au prix des options vendues.

Convention réglementée

La convention d'assistance entre les sociétés Kering et Artémis, approuvée au cours d'un exercice antérieur, s'est poursuivie au cours de l'exercice 2020. Cette convention est détaillée dans le rapport des Commissaires aux comptes au chapitre 5 du présent Document d'enregistrement universel.

4 - RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

Les informations figurant dans la présente section détaillent la politique de rémunération des mandataires sociaux de Kering établie par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations. Celle-ci tient compte des recommandations du Code AFEF-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées révisé en juin 2018 et actualisé en janvier 2020, ainsi que du guide d'élaboration des documents

d'enregistrement universels de l'Autorité des marchés financiers (AMF) en date du 8 janvier 2021 et des rapports sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées de l'AMF et du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (HCGE). La politique de rémunération pour l'ensemble des mandataires sociaux fait partie intégrante du rapport sur le gouvernement d'entreprise de Kering.

4.1 Politique de rémunération applicable au Président-Directeur général et au Directeur général délégué (dirigeants mandataires sociaux exécutifs) au titre de l'exercice 2021 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 22 avril 2021 (vote *ex-ante*)

Le 16 février 2021, sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a arrêté la politique de rémunération applicable au Président-Directeur général et au Directeur général délégué au titre de l'exercice 2021.

Conformément aux dispositions des articles L. 22-10-8 et R. 22-10-14 du Code de commerce, la politique de rémunération pour l'exercice 2021 présentée ci-après comprend les principes généraux et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs en raison de leurs mandats. Elle sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires de Kering du 22 avril 2021.

4.1.1 Principes généraux de la politique de rémunération du Président-Directeur général et du Directeur général délégué

La politique de rémunération applicable aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société est établie par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations et approuvée annuellement par l'Assemblée générale des actionnaires. La structure et les critères sur lesquels elle repose sont déterminés et évoluent avec le souci d'assurer un strict alignement entre la rétribution versée et la réalisation des objectifs stratégiques financiers et extra-financiers du Groupe.

La proportion significative de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs soumise à condition de performance (soit 77 % pour le Président-Directeur

général et 72 % pour le Directeur général délégué) traduit l'obligation de création de valeur à moyen et long termes qui leur est imposée.

La rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux exécutifs est soumise à des conditions relatives aux performances tant en matières économique, que sociale et environnementale, reflétant ainsi les ambitions fortes du Groupe dans ces domaines et les incitant à inscrire leurs décisions et actions dans une perspective de rentabilité durable.

La décision approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 16 juin 2020 de substituer, dans la composition de l'intéressement long terme des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, les Unités Monétaires Kering (KMUs) par des actions de performance illustre, en outre, le souhait du Groupe de renforcer la lisibilité de l'alignement de cette part de leur rémunération avec les intérêts des actionnaires.

Les critères de performance des parts variables annuelles et pluriannuelles de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs sont clairs, variés et précis, comprenant pour partie des agrégats financiers (résultat opérationnel courant (ROC), cash-flow libre opérationnel (FCF) et taux de marge opérationnelle courante (TMO)) et pour partie des critères extra-financiers avec notamment des critères relatifs au développement durable, à la responsabilité sociétale et à la gestion des organisations et des talents.

Le niveau d'atteinte des objectifs financiers est transmis par la direction Financière du Groupe. Le niveau d'atteinte des objectifs extra-financiers fait l'objet d'une première appréciation par le Comité des rémunérations qui se fait porte-parole auprès du Conseil de son appréciation. Une telle appréciation s'appuie sur les mémorandums fournis par les directions Juridique, Développement durable et Ressources humaines et qui

sont commentés, le cas échéant, en séance.

Les décisions relatives à la détermination et à l'évolution dans le temps de la composition de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, tant en matière d'équilibre entre la part fixe et les éléments variables qu'en ce qui concerne la sélection des critères de performance, résultent de propositions faites par le Comité des rémunérations sur la base d'analyses et de recommandations émanant des directions des Ressources humaines, Rémunérations et avantages sociaux et Juridique du Groupe.

L'analyse d'opportunité de faire évoluer les dispositifs en place est conduite sur une base annuelle et repose sur l'observation continue des pratiques de place et des éventuels changements législatifs. Il peut s'appuyer, le cas échéant, sur l'intervention de consultants externes. En cas de comparatif des pratiques de marché (tant en ce qui concerne les niveaux de rémunérations que les principes de détermination et de gestion de la rémunération), les comparaisons sont conduites par rapport à des acteurs référents sélectionnés sur le marché français et sur le marché international au regard de leur taille et de leur secteur d'activité.

Le processus de décision de la politique de rémunération permet enfin d'éviter ou de gérer les conflits d'intérêts. La politique de rémunération applicable au Président-Directeur général et au Directeur général délégué et le versement des éléments variables dus en application des principes retenus sont débattus et décidés par le Conseil, sur recommandation du Comité des rémunérations, après approbation des comptes consolidés pour l'exercice fiscal.

Il est rappelé que ces éléments qui composent la politique de rémunération sont désormais approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires, conformément à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce.

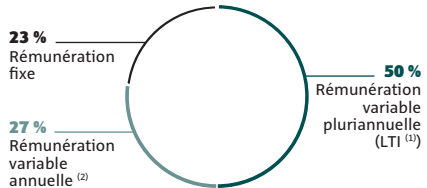
Le Président-Directeur général et le Directeur général délégué ne participent ni au débat ni au vote lors des réunions du Comité des rémunérations et du Conseil examinant ces sujets.

4.1.2 Éléments composant la politique de rémunération du Président-Directeur général et du Directeur général délégué

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

La part relative de chacun d'eux s'établirait de la manière suivante :

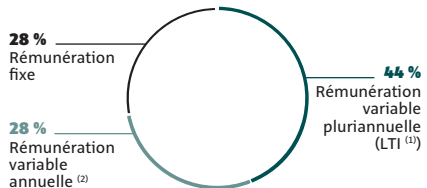
Président-Directeur général



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

(2) Rémunération variable annuelle : 120 % de la rémunération fixe.

Directeur général délégué



(1) LTI : 80 % de la rémunération fixe exercice N + rémunération variable annuelle due pour N-1.

(2) Rémunération variable annuelle : 100 % de la rémunération fixe.

Rémunération fixe

La rémunération fixe du Président-Directeur général et du Directeur général délégué est déterminée en prenant notamment en compte les éléments suivants :

- le niveau et la complexité des missions et responsabilités consubstantielles à ces fonctions, le Président-Directeur général et le Directeur général délégué étant investis des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société et pour la représenter dans ses rapports avec les tiers ;
- l'expérience, le niveau d'expertise et le parcours des titulaires de la fonction ;
- les analyses et études de marché portant sur la rémunération de fonctions similaires dans des sociétés comparables. Le montant fixe proposé est aligné sur la pratique de pairs du CAC 40 et du marché (international) du luxe.

La rémunération fixe, qui, conformément à la recommandation 25.3.1 du Code AFEP-MEDEF, ne fait pas l'objet d'une révision annuelle systématique, sert de base de référence pour le calcul de la rémunération variable annuelle et la valorisation de la rémunération long terme.

Il est en conséquence proposé de maintenir la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur général et du Directeur général délégué à 1 200 000 euros pour chacun d'eux, soit un niveau inchangé depuis quatre ans ⁽¹⁾.

Rémunération variable annuelle

La rémunération variable est conçue afin d'aligner la rétribution des dirigeants mandataires sociaux exécutifs sur la performance économique annuelle du Groupe et les objectifs stratégiques long terme en matière ESG (objectifs Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance) du Groupe. Elle est exprimée en pourcentage de la rémunération fixe annuelle.

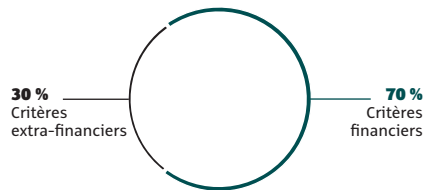
Cette rémunération variable annuelle est égale, à objectifs atteints, à 120 % de la rémunération fixe pour le Président-Directeur général et à 100 % de la rémunération fixe pour le Directeur général délégué.

En cas de surperformance, la rémunération variable annuelle peut atteindre le plafond de 162 % de la rémunération fixe du Président-Directeur général et 135 % de la rémunération fixe du Directeur général délégué, dès lors que la réalisation des objectifs financiers atteint 125 % des cibles fixées et que les objectifs extra-financiers sont atteints.

Depuis 2016, conformément à la stratégie long terme du Groupe en matière ESG, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé l'introduction de critères de performance extra-financiers dont la réalisation conditionne, à parts égales, 30 % de ladite rémunération variable annuelle. Ils se déclinent selon trois thèmes majeurs : gestion des organisations et des talents, responsabilité sociétale d'entreprise et développement durable.

Ainsi, la rémunération variable annuelle du Président-Directeur général et du Directeur général délégué est déterminée de la manière suivante :

Répartition des critères de la rémunération variable annuelle



Critères financiers	Pondération
Résultat opérationnel courant du Groupe	35 %
Cash-flow libre opérationnel du Groupe	35 %
SOUS-TOTAL	70 %

(1) À noter que compte tenu du contexte de la pandémie de Covid-19 et de son impact sur l'activité économique et à la suite de la décision du Président-Directeur général, le Conseil d'administration, réuni le 21 avril 2020, a décidé de diminuer, à titre exceptionnel, le montant de la rémunération fixe proposé pour le Président-Directeur général pour le porter à un montant de 960 000 euros pour l'année 2020.

Critères extra-financiers	Objectifs 2021	Pondération
Développement durable	<p>Mission : Développement durable, et, notamment, réduction de l'impact environnemental de Kering avec l'objectif d'être aligné sur l'ambition de -40 %, basée sur l'EP&L, pour 2025</p> <ul style="list-style-type: none"> intensifier la propagation, dans toutes les entités du Groupe et les <i>supply chains</i>, d'une culture active de Développement Durable ; mettre en place un fonds Kering pour la biodiversité : lancement d'un appel à projets pour l'agriculture régénératrice et labellisation de premiers projets ; intensifier et animer la mise en place d'actions en faveur du Développement Durable ; animer le Fashion Pact en positionnant Kering comme leader international dans son secteur et en recrutant de nouveaux acteurs. <p>Mission : Éthique</p> <ul style="list-style-type: none"> renforcer la culture de l'éthique au sein du Groupe ; mener des actions de communication interne pour promouvoir cette culture ; suite à la crise de la Covid-19, sensibiliser et suivre nos fournisseurs stratégiques sur la mise en œuvre de bonnes pratiques ; mobiliser les collaborateurs à la nouvelle formation <i>e-learning</i> au Code d'éthique. 	10 %
Responsabilité sociétale	<ul style="list-style-type: none"> poursuivre les opérations de sensibilisation au programme conformité via la formation par le département <i>compliance</i> d'au moins 300 employés au niveau mondial ; mettre à jour la cartographie des risques anti-corruption réalisée en 2019 ; mettre en œuvre le plan d'action anti-corruption pour le Moyen-Orient ; poursuivre les contrôles sur les parties tierces existantes ; engagement continu des Présidents-Directeurs généraux des Maisons à travers une communication régulière consacrée à la conformité ; adopter et déployer la Politique groupe relative à la lutte contre le blanchiment d'argent (AML) ; adopter et déployer la Politique groupe droits de l'homme ; <i>e-learning</i> dédié à l'éthique et à la lutte anti-corruption ; réaliser un audit conformité approfondi en Asie du Sud-Est. 	10 %
Gestion des organisations et des talents	<p>Promouvoir, soutenir et entreprendre des actions pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> favoriser la diversité dans les effectifs, avec une attention particulière à un équilibre efficient femmes/hommes ; sécuriser le plan de succession du Comité exécutif et des positions clés et, plus généralement le développement des talents ; renforcer l'efficacité des organisations ainsi que leur adaptation permanente aux enjeux business et à l'évolution des conditions externes. 	10 %
Sous-total		30 %
TOTAL		100 %

La rémunération variable annuelle est calculée et fixée par le Conseil d'administration à l'issue de la clôture de l'exercice au titre duquel elle s'applique.

Les objectifs préétablis pour les critères extra-financiers 2021 sont exposés ci-dessus. Pour des raisons évidentes de confidentialité, les objectifs pour les critères financiers ne sont, quant à eux, pas communiqués au moment de leur fixation mais révélés ex-post pour apprécier le taux de réalisation de ces objectifs.

Sur recommandation du Comité des rémunérations, les objectifs extra-financiers sont appréciés chaque année par le Conseil, qui prend en compte les performances du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, sur la base de rapports et présentations décrivant le niveau d'atteinte de l'objectif et justifiant ainsi l'attribution accordée aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Cette appréciation repose sur une proposition détaillée élaborée par le Comité des rémunérations qui prend notamment appui sur les éléments objectifs rapportés par la Directrice des ressources humaines et la Directrice des rémunérations et avantages sociaux du Groupe, la Directrice du Développement durable et la Directrice de la Conformité, au regard des objectifs stratégiques définis en début d'année.

Les principes décrits ci-dessus régissant la détermination de la partie variable annuelle de la rémunération des dirigeants seraient maintenus en 2021 sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale.

La totalité de la part variable de la rémunération due au titre de l'exercice 2021 sera payée en 2022 après approbation des comptes par l'Assemblée générale. Son versement est par ailleurs conditionné à l'approbation par l'Assemblée générale de la politique de rémunération 2021.

Mécanismes de déclenchement des critères de la rémunération variable annuelle

Les seuils de déclenchement demeurent inchangés et fonctionnent de la façon décrite dans le tableau ci-après, étant entendu que les objectifs spécifiques chiffrés, pour des raisons de confidentialité, ne sont révélés qu'*a posteriori*, au moment du versement de la rémunération concernée.

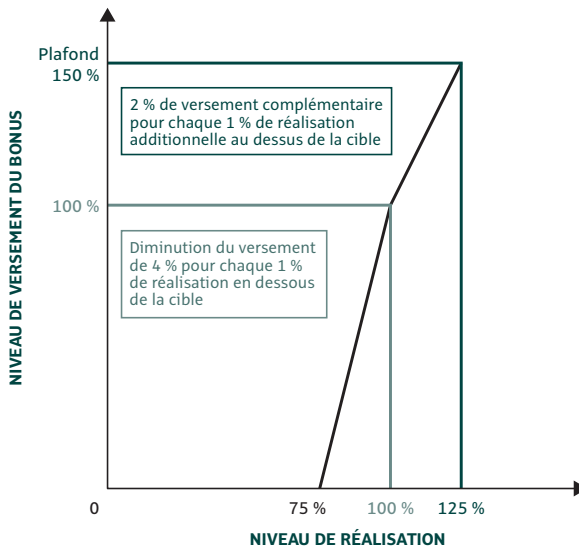
S'agissant des objectifs financiers (composant 70 % de la rémunération variable annuelle), le niveau minimal de réalisation pour chacun des objectifs financiers est de 75 %. Lorsque les objectifs sont précisément atteints, le taux de versement est de 100 % du montant cible. Lorsque le taux de réalisation atteint 125 %, le taux de versement est porté à 150 % du montant cible.

S'agissant des objectifs extra-financiers (composant 30 % de la rémunération variable annuelle), le taux de versement dépend de la réalisation de chacun des trois critères, et s'établit à 0 % si les trois critères ne sont pas réalisés, à 1/3 si un seul critère est réalisé, 2/3 si deux critères sont réalisés et à 100 % en cas de réalisation des trois critères.

	Niveau de versement du bonus	En % de la remuneration fixe	
		PDG (120 % de la rémunération fixe)	DGD (100 % de la rémunération fixe)
Niveau d'atteinte des objectifs financiers (70 % du bonus) ⁽¹⁾			
≤ 75 %	0 %	0 %	0 %
100 %	100 %	84 %	70 %
≥ 125 %	150 %	126 %	105 %
Niveau d'atteinte des objectifs extra financiers (30 % du bonus)			
0 critère	0 %	0 %	0 %
1 sur 3 critères	1/3	12 %	10 %
2 sur 3 critères	2/3	24 %	20 %
3 sur 3 critères	100 %	36 %	30 %
Maximum du bonus (pour une atteinte de 125 % des objectifs financiers et 100 % des objectifs extra financiers)		162 %	135 %

(1) Voir graphique ci-dessous illustrant le niveau de versement du bonus en fonction de l'atteinte des objectifs financiers.

Courbe de versement de la partie du bonus relative aux objectifs financiers



Toute performance entre le seuil de déclenchement (75 %) et la cible (100 %) ou entre la cible et le plafond (125 %) donne lieu à un niveau de la rémunération variable annuelle versée résultant de l'extrapolation linéaire entre ces limites. Ainsi, à titre d'exemple, une performance de 90 % de la cible permettrait d'attribuer 60 % de la rémunération variable annuelle et une performance de 110 % de la cible permettrait d'attribuer 120 % de la rémunération variable annuelle.

Rémunération variable pluriannuelle

Dispositif de rémunération variable à long terme

Sur proposition du Conseil d'administration et à la suite de l'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 16 juin 2020, le dispositif de rémunération à long terme des dirigeants mandataires sociaux a été modifié à compter de l'exercice 2020, en remplaçant les unités monétaires Kering (KMUS) par l'attribution gratuite d'actions de performance.

Ce dispositif permet de renforcer le lien entre la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et leurs contributions directes à la performance à long terme de l'entreprise, tout en garantissant l'alignement de ses intérêts avec ceux des actionnaires.

Le mécanisme d'attribution gratuite d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs s'accompagne d'un plan d'attribution gratuite d'actions à d'autres personnes occupant des fonctions clés au sein du Groupe. Il est précisé que l'attribution annuelle d'actions de performance au Président-Directeur général et au Directeur général délégué est plafonnée par le Conseil d'administration à 20 % de l'ensemble des actions attribuées gratuitement au cours de chaque exercice par le Conseil d'administration.

La valeur d'attribution de la rémunération variable pluriannuelle s'élève pour le Président-Directeur général et pour le Directeur général délégué respectivement à 100 % et 80 % de leur rémunération annuelle totale en numéraire versée au cours de l'exercice N (soit la rémunération annuelle totale en numéraire résultant de l'addition de la rémunération fixe et de la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice N-1).

Conditions de performance

Le 16 février 2021, sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a arrêté l'évolution des conditions de performance régissant la rémunération pluriannuelle des deux dirigeants mandataires sociaux exécutifs. Les changements apportés visent à :

- conditionner le nombre d'actions effectivement obtenues à l'issue de la période d'acquisition de trois ans à une performance plus globale que la stricte atteinte d'objectifs financiers, notamment pour marquer l'engagement stratégique du Groupe en matière ESG ;

- renforcer l'exigence des critères financiers ;
- maintenir l'impact significatif de la performance boursière du Groupe au regard d'un indice de référence composé de sociétés du luxe.

Ainsi, le nombre d'actions de performance définitivement acquises par les dirigeants mandataires sociaux exécutifs est désormais conditionné par les critères et dans les proportions suivantes :

Critères	Poids relatif	Modalités d'évaluation de la performance
Résultat opérationnel courant du Groupe	40 %	Progression constatée entre la moyenne des niveaux observés sur les trois ans de la période d'acquisition et le niveau affiché pour l'exercice précédant l'année d'attribution <ul style="list-style-type: none"> Absence de progression : 0 action Progression < 5 % : 50 % des actions relatives au critère Progression ≥ 5 % : 100 % des actions relatives au critère
Cash-flow libre opérationnel du Groupe	40 %	Progression constatée entre la moyenne des niveaux observés sur les trois ans de la période d'acquisition et le niveau affiché pour l'exercice précédant l'année d'attribution <ul style="list-style-type: none"> Absence de progression : 0 action Progression < 5 % : 50 % des actions relatives au critère Progression ≥ 5 % : 100 % des actions relatives au critère
Féminisation des équipes dirigeantes	10 %	Atteindre, à horizon 2023, un taux de féminisation de 45 % dans le Top 450 <ul style="list-style-type: none"> Taux < 40 % : 0 action Taux entre 40 % et 45 % : 50 % des actions relatives au critère Taux ≥ 45 % : 100 % des actions relatives au critère
Biodiversité	10 %	Convertir, à horizon 2023, 200 000 hectares liés à la chaîne d'approvisionnement de Kering en agriculture régénératrice et assurer la protection de 500 000 hectares d'espaces remarquables en dehors de la chaîne d'approvisionnement <ul style="list-style-type: none"> Aucun des deux objectifs atteint : 0 action Un des deux objectifs atteint : 50 % des actions relatives au critère Les deux objectifs atteints : 100 % des actions relatives au critère
Sous-total	100 %	
Performance boursière	Impact de +/- 50 %	<ul style="list-style-type: none"> < cible : jusqu'à - 50 % Égal à la cible : 0 % > cible : jusqu'à + 50 % Voir mécanisme décrit ci-après
TOTAL	50 % À 150 %	

Le nombre d'actions de performance effectivement acquises en fonction de l'atteinte des conditions de performance financière et extra-financière décrites ci-dessus et sous réserve du respect d'une condition de présence décrite ci-après sera ajusté, à la hausse ou à la baisse, dans une proportion de plus ou moins 50 %, en fonction de la performance du cours de l'action Kering (différentiel observé entre la date d'attribution des actions de performance et la fin de la période d'acquisition) relativement à la performance boursière d'un indice de référence sur cette même période. Cet

indice de référence se compose des actions des huit sociétés cotées suivantes : Burberry, Ferragamo, Hermès, LVMH, Moncler, Prada, Richemont et Swatch.

Ainsi, le nombre d'actions acquises au titre de la performance financière et extra-financière peut être réduit de moitié si l'action Kering sous-performe de plus de 50 % par rapport à ses pairs. A contrario, en cas de surperformance du cours de Kering, le nombre d'actions acquises au titre de la performance financière et extra-financière peut être augmenté en proportion de cette surperformance jusqu'à un maximum de + 50 %.

Conditions de présence

L'acquisition d'actions de performance par le Président-Directeur général et le Directeur général délégué est également soumise à une condition de présence dans le Groupe à la date d'acquisition définitive des actions.

Obligation de conservation

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, le Président-Directeur général et le Directeur général délégué doivent conserver au nominatif, pendant toute la durée de leur mandat social, un nombre d'actions de performance ainsi attribuées dont le montant a été fixé par le Conseil d'administration du 11 février 2020 à deux années de leur rémunération fixe et variable annuelle à la date de livraison desdites actions.

Par ailleurs, le Président-Directeur général et le Directeur général délégué s'engagent à ne pas recourir, pendant toute la durée de leur mandat, à l'utilisation d'instruments de couverture sur l'ensemble des actions de performance qui leur sont attribuées.

Rémunération exceptionnelle

Aucune rémunération exceptionnelle ne serait accordée aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs au titre de l'exercice 2021.

Rémunération fixe annuelle (anciennement jetons de présence)

La politique de rémunération applicable aux membres du Conseil d'administration en qualité d'Administrateur est décrite à la section 4.2 du présent Chapitre. Le Directeur général délégué percevrait, par ailleurs, une rémunération au titre de certains de ses mandats exercés au sein du Groupe, comme précisé dans le tableau n° 2 en page 292.

Indemnité de prise ou de cessation de fonction

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ne bénéficieraient d'aucune indemnité de prise ou de cessation de fonction au sein du Groupe.

Régime de retraite supplémentaire

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ne bénéficieraient d'aucun régime de retraite supplémentaire.

Indemnité de non-concurrence

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ne bénéficieraient d'aucune indemnité de non-concurrence.

Avantages en nature

Le Président-Directeur général bénéficierait d'une couverture santé internationale ainsi que d'une voiture de fonction avec chauffeur.

Le Directeur général délégué bénéficierait d'une couverture santé internationale, d'une couverture invalidité-décès ainsi que d'une voiture de fonction avec chauffeur.

Projet de résolution relatif à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs résolution

11^e Résolution : Approbation de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, en application des dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs telle que décrite dans ledit rapport figurant dans le Document d'enregistrement universel 2020 de la Société, chapitre 4 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise », section 4.1. « Politique de rémunération applicable au Président-Directeur général et au Directeur général délégué (dirigeants mandataires sociaux exécutifs) au titre de l'exercice 2021 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 22 avril 2021 (vote *ex-ante*) ».

4.2 Politique de rémunération applicable aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2021 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 22 avril 2021 (vote *ex-ante*)

4.2.1 Principes généraux de la politique de rémunération des membres du Conseil d'administration

Conformément aux recommandations du Code AFEP MEDEF, la politique de rémunération applicable aux Administrateurs prévoit une part majoritairement variable dans la rémunération qui leur est attribuée (soit 60 % contre 40 % pour la part fixe). Elle est conforme à la stratégie de la Société qui s'inscrit dans le respect de l'intérêt social.

La part variable de la rémunération revenant aux Administrateurs tient notamment compte de la présence effective des Administrateurs aux réunions du Conseil et des Comités spécialisés, mais aussi de l'investissement requis dans le cadre de ces réunions et de leur préparation. En cela, l'Administrateur Référent bénéficie d'une part majorée de rémunération, soumise à la réalisation d'objectifs prédéfinis relevant de ses missions. Un descriptif des missions de l'Administrateur Référent figure en section 1.5.2 du présent chapitre.

Le Comité des rémunérations élabore et suit la politique de rémunération des Administrateurs, étant précisé que la détermination de l'enveloppe globale de cette rémunération et les critères de sa répartition sont désormais approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires.

Les réunions du Comité des rémunérations et du Conseil d'administration relatives à l'élaboration de la politique de rémunération font l'objet d'un strict respect des procédures de prévention et de gestion des conflits d'intérêts qui sont notamment décrites dans le règlement intérieur du Conseil, l'Administrateur intéressé ne participant ni aux débats ni aux votes des résolutions le concernant.

La société Financière Pinault (société contrôlante de la Société) a décidé de renoncer à une quelconque rémunération au titre de ses mandats d'Administrateurs et de membres des Comités spécialisés au sein du Groupe.

Par ailleurs, il est précisé que les Administratrices représentant les salariés, Claire Lacaze et Concetta Battaglia, sont titulaires d'un contrat de travail à durée indéterminée conclu avec la Société ou une société du groupe Kering.

4.2.2 Éléments composant la politique de rémunération des membres du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 16 février 2021, sur recommandation du Comité des rémunérations, a proposé de modifier l'enveloppe des rémunérations des Administrateurs, inchangée depuis 2017, afin de porter son montant global de 877 000 euros à 1 400 000 euros, du fait, notamment, de l'élargissement du Conseil d'administration, de la part majorée de rémunération allouée à l'Administrateur Référent au titre de l'exercice de cette fonction, et de la part spéciale allouée à la Présidente du Comité de développement durable.

Pour mémoire, lors du précédent exercice, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 11 février 2020, avait proposé d'augmenter l'enveloppe des rémunérations des Administrateurs. Compte tenu du contexte de la pandémie de Covid-19 et de son impact sur l'activité économique, le Conseil d'administration avait décidé, lors de sa réunion du 21 avril 2020, de laisser inchangée l'enveloppe des rémunérations des Administrateurs, soit un montant de 877 000 euros.

La répartition de ces rémunérations est déterminée en fonction de la présence effective des membres aux réunions du Conseil et des Comités spécialisés qui se sont tenues au cours de l'exercice écoulé, étant néanmoins précisé que, conformément à la législation en vigueur et en dehors du contexte lié à la pandémie de Covid-19, les moyens de visioconférence ou de télécommunication ne peuvent pas être utilisés pour l'établissement des comptes annuels et du Rapport de gestion. En conséquence, les Administrateurs n'ayant pas participé physiquement à la réunion du Conseil arrêtant les comptes sont réputés absents et ne peuvent prétendre à la rémunération liée.

Il est prévu que la répartition de cette enveloppe reste inchangée, à savoir une part fixe à hauteur de 40 % et une part variable à hauteur de 60 %.

Les parts seraient attribuées de la façon suivante :

- une part fixe, dont est déduite (i) une part spéciale correspondant aux rémunérations des Présidents des quatre Comités d'audit, des rémunérations, des nominations et de la gouvernance, et du développement durable (23 000 euros chacun), (ii) une part spéciale correspondant à la rémunération de Vice-Président de Comité (11 500 euros), ainsi qu'(iii) une part spéciale allouée à l'Administrateur Référent pour l'exercice de sa fonction particulière au sein du Conseil (75 000 euros pour l'exercice 2021), le solde attribué 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.

La rémunération allouée à l'Administrateur Référent sera soumise à des objectifs prédéfinis par le Conseil d'administration. Au titre de l'exercice 2021, les objectifs de l'Administrateur Référent seront les suivants :

- promouvoir et entretenir la qualité des relations du Conseil avec les actionnaires et les investisseurs ;
- coordonner la mise en œuvre du dispositif d'évaluation du Conseil et de ses membres ;
- animer et créer des liens à l'intérieur du Conseil, dans la limite de ce que consent le contexte sanitaire, y compris les réunions hors la présence des mandataires sociaux exécutifs ;

- s'assurer de la mise en œuvre efficace des mécanismes de prévention et de résolution des potentiels conflits d'intérêt ;
- rendre compte au Président du Conseil de sa mission sur une base trimestrielle.

Projet de résolution relatif à la politique de rémunération des mandataires sociaux

12^e résolution : Approbation de la politique de rémunération des mandataires sociaux à raison de leur mandat d'Administrateur

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, en application des dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération des mandataires sociaux à raison de leur mandat d'Administrateur telle que décrite dans ledit rapport figurant dans le Document d'enregistrement universel 2020 de la Société, chapitre 4 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise », section 4.2 « Politique de rémunération applicable aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2021 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 22 avril 2021 (vote *ex-ante*) (mandataires sociaux non-exécutifs) ».

4.3 Rapport sur les rémunérations versées au cours de l'exercice 2020 ou attribuées au titre du même exercice aux mandataires sociaux à raison de leurs mandats (vote *ex-post*)

4.3.1 Rémunérations versées au cours de l'exercice 2020 ou attribuées au titre du même exercice aux Président-Directeur général et Directeur général délégué (dirigeants mandataires sociaux exécutifs) à raison de leurs mandats

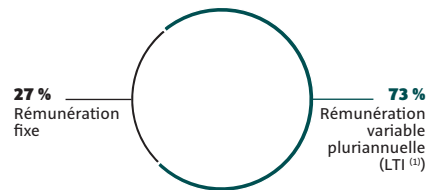
Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux exécutifs pour l'exercice 2020 comprennent une partie fixe et une partie variable dont les règles de détermination sont arrêtées par le Conseil d'administration chaque année sur la base des recommandations émises par le Comité des rémunérations.

Ces éléments de rémunération ont été établis en conformité avec la politique de rémunération du Président-Directeur général et du Directeur général délégué approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 16 juin 2020 (13^e résolution), y compris la manière dont celle-ci contribue à la performance à long terme de la Société et à la manière dont les critères de performance ont été appliqués.

Pour mémoire, compte tenu du contexte de la pandémie de Covid-19 et de son impact sur l'activité économique, et à la demande du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, le Conseil d'administration, réuni le 21 avril 2020, a décidé de modifier la politique de rémunération applicable aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs pour l'exercice 2020 en diminuant le montant de la rémunération fixe proposé pour le Président-Directeur général pour le porter à un montant de 960 000 euros d'une part, et en supprimant, la rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux exécutifs d'autre part. L'Assemblée Générale des actionnaires du 16 juin 2020 a approuvé cette politique de rémunération 2020.

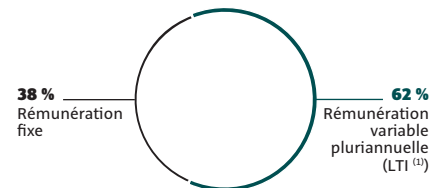
En conséquence, la structure de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs pour l'exercice 2020 est composée de deux agrégats (et non trois agrégats comme initialement proposé par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 11 février 2020) : la rémunération fixe et la rémunération variable pluriannuelle. La part relative de chacun d'eux s'établit de la manière suivante pour l'exercice 2020 :

Président-Directeur général



(1) LTI : 100 % de la rémunération fixe N, hors ajustement exceptionnel (1 200 000 €) + rémunération variable annuelle effective pour l'exercice N-1.

Directeur général délégué



(1) LTI : 80 % de la rémunération fixe N, hors ajustement exceptionnel (1 200 000 €) + rémunération variable annuelle effective pour l'exercice N-1.

Synthèse des rémunérations, options et actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social exécutif

(Tableau n° 1 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF et selon la position recommandation AMF n° 2009-16)

François-Henri Pinault Président-Directeur général		
Montant bruts (en euros)	Montants au titre de l'exercice 2020	Montants au titre de l'exercice 2019
Rémunérations dues ⁽¹⁾	1 032 192	2 225 027
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau n° 6) ⁽²⁾	2 288 637	-
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme ⁽³⁾	-	3 143 775
TOTAL	3 320 829	5 368 802

(1) Les montants dus au titre de l'exercice sont les éléments de rémunération qui correspondent aux services rendus au titre de l'exercice encouru. Les éléments de rémunération variable pluriannuelle sont dus après une période d'acquisition (en principe de trois ans) sous réserve de la réalisation de critères de performance. Ils ne sont par conséquent pas présentés sous cette rubrique ; les KMUs en cours d'acquisition sont précisés dans le tableau récapitulatif des KMUs en page 302.

Compte tenu du contexte de la pandémie de Covid-19 et de son impact sur l'activité économique et à la suite de la décision du Président-Directeur général, le Conseil d'administration, réuni le 21 avril 2020, a décidé (i) de diminuer le montant de la rémunération fixe proposé pour le Président-Directeur général pour le porter à un montant de 960 000 euros pour l'année 2020, et (ii) de supprimer, pour l'exercice 2020, sa rémunération variable annuelle.

(2) Cette valeur résulte du nombre d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2020 à leur juste valeur à la date d'attribution. Dans les comptes consolidés, cette valeur est étalée sur la période d'acquisition des droits en application de la norme IFRS 2.

(3) Cette valeur résulte du nombre de KMUs attribuées au cours de l'exercice 2019 à leur valeur d'attribution. Dans les comptes consolidés, cette valeur est étalée sur la période d'acquisition des droits en application de la norme IFRS 2.

Jean-François Palus Directeur général délégué		
Montant bruts (en euros)	Montants au titre de l'exercice 2020	Montants au titre de l'exercice 2019
Rémunérations dues ⁽¹⁾	1 426 844	3 238 915
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau n° 6) ⁽²⁾	1 719 521	-
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme ⁽³⁾	-	2 294 391
TOTAL	3 146 365	5 533 306

(1) Les montants dus au titre de l'exercice sont les éléments de rémunération qui correspondent aux services rendus au titre de l'exercice encouru. Les éléments de rémunération variable pluriannuelle sont dus après une période d'acquisition (en principe de trois ans) sous réserve de la réalisation de critères de performance. Ils ne sont par conséquent pas présentés sous cette rubrique ; les KMUs en cours d'acquisition sont précisés dans le tableau récapitulatif des KMUs en page 302.

Compte tenu du contexte de la pandémie de Covid-19 et de son impact sur l'activité économique et à la suite des décisions du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, le Conseil d'administration, réuni le 21 avril 2020, a décidé de supprimer, pour l'exercice 2020, la rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

(2) Cette valeur résulte du nombre d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2020 à leur juste valeur à la date d'attribution. Dans les comptes consolidés, cette valeur est étalée sur la période d'acquisition des droits en application de la norme IFRS 2.

(3) Cette valeur résulte de KMUs attribuées au cours de l'exercice 2019 à leur valeur d'attribution. Dans les comptes consolidés, cette valeur est étalée sur la période d'acquisition des droits en application de la norme IFRS 2.

Tableau récapitulatif des rémunérations du Président-Directeur général
(Tableau n° 2 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF et selon la position recommandation AMF n° 2009-16)

François-Henri Pinault Président-Directeur général Montants bruts (en euros)	Exercice 2020		Exercice 2019	
	Montants attribués au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice	Montants attribués au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe	960 000	960 000 ⁽¹⁾	1 200 000	1 200 000
Rémunération variable annuelle	- ⁽¹⁾	947 088 ⁽²⁾	947 088	1 944 000 ⁽³⁾
Rémunération variable pluriannuelle :		⁽⁴⁾		
Plan 2016 :		-	-	9 411 688 ⁽⁵⁾
Plan 2017 :		6 000 000 ⁽⁶⁾	-	-
Rémunération exceptionnelle				
Plan 2018 :		- ⁽⁷⁾	-	4 940 000 ⁽⁸⁾
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur (Kering)	62 100	67 006 ⁽²⁾	67 006	66 704 ⁽³⁾
Avantages en nature ⁽⁹⁾	10 092	10 092	10 933	10 933
TOTAL	1 032 192	7 984 186	2 225 027	17 573 325

(1) Compte tenu du contexte de la pandémie de Covid-19 et de son impact sur l'activité économique et à la suite de la décision du Président-Directeur général, le Conseil d'administration, réuni le 21 avril 2020, a décidé (i) de diminuer le montant de la rémunération fixe proposé pour le Président-Directeur général pour le porter à un montant de 960 000 euros pour l'année 2020, et (ii) de supprimer, pour l'exercice 2020, sa rémunération variable annuelle.

(2) Au titre de l'exercice 2019.

(3) Au titre de l'exercice 2018.

(4) Les éléments de rémunération variable pluriannuelle sont dus après une période d'acquisition (en principe de trois ans) sous réserve de la réalisation de critères de performance. Ils ne sont par conséquent pas présentés sous cette rubrique. Les KMUs en cours d'acquisition sont précisés dans le tableau récapitulatif des KMUs en page 302.

(5) Montant provenant de l'exercice de 9 526 KMUs relatives au Plan 2016 attribuées à 166 euros par KMU, représentant à la date d'attribution une valeur de 1 581 316 euros et exercées à 988 euros par KMU.

(6) Montant provenant de l'exercice en avril 2020 de 10 471 KMUs relatives au plan 2017 attribuées à 249 euros par KMU, représentant à la date d'attribution une valeur de 2 607 279 euros et exercées à 1 168 euros par KMU, correspondant à un montant de 12 230 128 euros. Compte tenu du contexte économique et social induit par la pandémie de Covid-19, à la demande du Président-Directeur général, une partie du versement de ce montant dû au titre de l'exercice 2020 a été différée et reportée sur l'exercice 2021. Le montant indiqué de 6 000 000 euros correspond au montant effectivement versé en 2020 au Président-Directeur général au titre de l'exercice des 10 471 KMUs relatives au plan 2017 et n'inclut pas la part différée du montant provenant de l'exercice de ces KMUs (soit 6 230 128 euros) qui lui sera versée en 2021.

(7) Le Président-Directeur général a exercé, en avril 2020, 5 000 KMUs relatives au plan 2018, attribuées à 581 euros par KMU suite à la transformation majeure du Groupe, sans condition de performance, représentant à la date d'attribution une valeur de 2 905 000 euros, sur la base d'une valeur de la KMU de 1 168 euros au 31 décembre 2019, correspondant à un montant de 5 840 000 euros. Compte tenu du contexte économique et social induit par la pandémie de Covid-19, à la demande du Président-Directeur général, la totalité du versement de ce montant due au titre de l'exercice 2020 a été différée et reportée sur l'exercice 2021.

(8) Montant provenant de l'exercice de 5 000 KMUs relative au Plan 2018 attribuées à 581 euros par KMU, représentant à la date d'attribution une valeur de 2 905 000 euros et exercées à 988 euros par KMU.

(9) François-Henri Pinault bénéficie d'une voiture de fonction.

Tableau récapitulatif des rémunérations du Directeur général délégué
 (Tableau n° 2 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF et selon la position recommandation AMF n° 2009-16)

Jean-François Palus Directeur général délégué	Exercice 2020		Exercice 2019 (données retraitées ⁽¹⁾)	
	Montants attribués au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice	Montants attribués au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Montants bruts (en euros)				
Rémunération fixe	1 200 000	1 200 000	1 214 688 ⁽²⁾	1 214 688 ⁽²⁾
Rémunération variable annuelle	- ⁽³⁾ (7)	816 699 ⁽⁴⁾	816 699	1 638 833 ⁽⁵⁾⁽⁶⁾
Rémunération variable pluriannuelle :				
Plan 2016 :		-	-	8 346 624 ⁽⁸⁾
Plan 2017 :		6 400 000 ⁽⁹⁾	-	-
Rémunération exceptionnelle :				
Plan 2017 :		- ⁽¹⁰⁾	-	-
Plan 2018 :		- ⁽¹¹⁾	-	2 964 000 ⁽¹²⁾
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur (Kering)	62 100	71 901 ⁽⁴⁾	71 901	66 704 ⁽⁵⁾
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur (filiales)	60 000	60 000 ⁽⁴⁾	60 000	65 000 ⁽⁵⁾⁽¹³⁾
Avantages en nature ⁽¹⁾⁽¹⁴⁾	104 744	104 744	1 075 627	1 075 627
TOTAL	1 426 844	8 653 344	3 238 915	15 371 476

(1) Données retraitées avec le taux de change 2020 pour obtenir une information à taux de change comparable.

(2) Convertis en euros au cours moyen de change de l'exercice 2020 (soit 0,8897). Jusqu'au 31 décembre 2019, la rémunération fixe du Directeur général délégué (1 200 000 euros) était payée pour moitié en euros et pour moitié en livres sterling. Le taux de conversion retenu était celui du budget arrêté en mars chaque année. En fin d'année, le montant en livre était retraité en euros, au cours de change moyen de l'exercice, constaté en fin d'année (soit 0,8897). Cet alignement explique le montant en euros potentiellement différent de 1 200 000 euros, rémunération fixe du Directeur général délégué. À la suite de la relocalisation à Paris des activités du Directeur général délégué, le contrat de travail de droit anglais conclu par Kering International Ltd a été résilié le 31 décembre 2019. Depuis cette date, le Directeur général délégué ne bénéficie plus de contrat de travail.

(3) Compte tenu du contexte de la pandémie de Covid-19 et de son impact sur l'activité économique et à la suite des décisions du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, le Conseil d'administration, réuni le 21 avril 2020, a décidé de supprimer, pour l'exercice 2020, la rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

(4) Au titre de l'exercice 2019.

(5) Au titre de l'exercice 2018.

(6) Données retraitées avec le taux de change à la date de clôture de l'exercice 2020 (soit 0,89903).

(7) Les éléments de rémunération variable pluriannuelle sont dus après une période d'acquisition (en principe de trois ans) sous réserve de la réalisation de critères de performance. Ils ne sont par conséquent pas présentés sous cette rubrique. Les KMUs en cours d'acquisition sont précisés dans le tableau récapitulatif des KMUs en page 302.

(8) Montant provenant de l'exercice de 8 448 KMUs relatives au Plan 2016 attribuées à 166 euros par KMU, représentant à la date d'attribution une valeur de 1 402 368 euros et exercées à 988 euros par KMU.

(9) Montant provenant de l'exercice, en avril 2020, de 7 196 KMUs relatives au plan 2017, attribuées à 249 euros par KMU, représentant à la date d'attribution une valeur de 1 791 804 euros, sur la base d'une valeur de la KMU de 1 168 euros au 31 décembre 2019, correspondant à un montant 8 404 928 euros. Compte tenu du contexte économique et social induit par la pandémie de Covid-19, à la demande du Directeur général délégué et en concertation avec le Président-Directeur général, une partie du versement de ce montant due au titre de l'exercice 2020 a été différée et reportée sur l'exercice 2021. Le montant indiqué de 6 400 000 euros correspond au montant effectivement versé en 2020 au Directeur général délégué au titre de l'exercice des 7 196 KMUs relatives au plan 2017 et n'inclut pas la part différée du montant provenant de l'exercice de ces KMUs (soit 2 004 928 euros) qui lui sera versée en 2021.

(10) Le Directeur général délégué a exercé, en avril 2020, 5 000 KMUs relatives au Plan 2017 attribuées à 249 euros par KMU, sans condition de performance, dans le cadre de la construction du Groupe exclusivement dédié aux activités Luxe, représentant à la date d'attribution une valeur de 1 245 000 euros, sur la base d'une valeur de la KMU de 1 168 euros au 31 décembre 2019, correspondant à un montant 5 840 000 euros. Compte tenu du contexte économique et social induit par la pandémie de Covid-19, à la demande du Directeur général délégué et en concertation avec le Président-Directeur général, la totalité du versement de ce montant due au titre de l'exercice 2020 a été différée et reportée sur l'exercice 2021.

(11) Le Directeur général délégué a exercé, en avril 2020, 3 000 KMUs relatives au plan 2018 attribuées à 581 euros par KMU suite à la transformation majeure du Groupe, sans condition de performance, représentant à la date d'attribution une valeur de 1 743 000 euros et exercées à 1 168 euros par KMU, correspondant à un montant de 3 504 000 euros. Compte tenu du contexte économique et social induit par la pandémie de Covid-19, à la demande du Directeur général délégué et en concertation avec le Président-Directeur général, la totalité du versement de ce montant due au titre de l'exercice 2020 a été différée et reportée sur l'exercice 2021.

(12) Montant provenant de l'exercice de 3 000 KMUs relatives au Plan 2018 attribuées à 581 euros par KMU, représentant à la date d'attribution une valeur de 1 743 000 euros et exercées à 988 euros par KMU.

(13) Hors rémunération au titre du mandat du Directeur général délégué au Conseil de surveillance de PUMA SE, société non consolidée depuis avril 2018.

(14) Jean-François Palus bénéficiait jusqu'au 31 décembre 2019 d'une allocation de résidence à Londres annuelle (au titre de l'exercice concerné : 900 000 livres sterling). Il a été mis fin à cette allocation de résidence à la suite de la relocalisation à Paris des activités du Directeur général délégué. Depuis le 1^{er} janvier 2020, Jean-François Palus bénéficie d'une voiture de fonction, ainsi que d'une couverture internationale santé, invalidité et décès.

Pour rappel les données publiées dans le Document d'enregistrement universel 2019 se présentaient ainsi⁽¹⁾ :

Jean-François Palus Directeur général délégué	Exercice 2019	
	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Montants bruts (en euros)		
Rémunération fixe	1 223 045	1 223 045
Rémunération variable annuelle	816 699	1 685 818 ⁽²⁾
Rémunération variable pluriannuelle	n.a.	8 346 624
Rémunération exceptionnelle	-	2 964 000
Jetons de présence (Kering)	71 901	66 704 ⁽²⁾
Jetons de présence (filiales)	120 000	125 000
Avantages en nature	1 089 975	1 089 975
TOTAL	3 321 620	15 501 166

(1) Tableau fourni par référence aux données retraitées qui figurent dans le tableau ci-dessus.

(2) Au titre de l'exercice 2018.

Les jetons de présence dus au titre des mandats exercés au sein du Conseil d'administration de Kering au cours de l'exercice 2019 ont été versés en février 2020 et ceux dus au titre de l'exercice 2020 ont été versés en février 2021.

Détails concernant la rémunération variable annuelle attribuée au titre de l'exercice 2020

Il est rappelé que l'Assemblée générale des actionnaires de la Société du 16 juin 2020 a approuvé, pour l'exercice 2020, à titre exceptionnel, la suppression de toute rémunération variable annuelle pour le Président-Directeur général et pour le Directeur général délégué.

Niveau d'atteinte des objectifs en 2020 – François-Henri Pinault, Président-Directeur général

Nature	Indicateurs	Pondération de l'objectif	Cibles & Objectifs (en millions d'euros)
Critères financiers			
	Résultat opérationnel courant du Groupe	35 %	2 683
	Cash-flow libre opérationnel du Groupe	35 %	1 148
TOTAL FINANCIER		70 %	
Critères extra-financiers			
	Développement durable	10 %	Voir description page 296
	Responsabilité sociétale d'entreprise	10 %	
	Gestions des organisations et des talents	10 %	
TOTAL EXTRA-FINANCIER		30 %	
TOTAL RÉMUNÉRATION VARIABLE VERSÉE			
Rémunération variable atteinte (en euros)			
Rémunération variable atteinte (en % de la rémunération fixe)			
Rémunération variable cible (en euros)			
Rémunération variable cible (en % de la rémunération fixe)			

- (1) Dans une année de recul des ventes et des résultats ayant impliqué une grande discipline financière, le budget revu par le Conseil d'Administration a eu pour principale vocation le pilotage de la performance des marques du Groupe, des investissements et de la liquidité. En outre, compte tenu des incertitudes relatives à l'environnement sanitaire et macroéconomique à la date d'établissement du budget, il n'a pas été jugé pertinent par la Direction Générale d'apprécier la performance du Groupe au regard du seul dépassement des objectifs budgétaires. En conséquence et à titre exceptionnel, la Direction Générale n'a pas retenu les critères financiers pour le calcul de la rémunération variable des mandataires sociaux et des salariés bénéficiaires d'un bonus corrélé à la performance du Groupe.

Niveau d'atteinte des objectifs en 2020 – Jean-François Palus, Directeur général délégué

Nature	Indicateurs	Pondération de l'objectif	Cibles & Objectifs (en millions d'euros)
Critères financiers			
	Résultat opérationnel courant du Groupe	35 %	2 683
	Cash-flow libre opérationnel du Groupe	35 %	1 148
TOTAL FINANCIER		70 %	
Critères extra-financiers			
	Développement durable	10 %	Voir description Page 296
	Responsabilité sociétale d'entreprise	10 %	
	Gestions des organisations et des talents	10 %	
TOTAL EXTRA-FINANCIER		30 %	
TOTAL RÉMUNÉRATION VARIABLE VERSÉE			
Rémunération variable atteinte (en euros)			
Rémunération variable atteinte (en % de la rémunération fixe)			
Rémunération variable cible (en euros)			
Rémunération variable cible (en % de la rémunération fixe)			

- (1) Dans une année de recul des ventes et des résultats ayant impliqué une grande discipline financière, le budget revu par le Conseil d'Administration a eu pour principale vocation le pilotage de la performance des marques du Groupe, des investissements et de la liquidité. En outre, compte tenu des incertitudes relatives à l'environnement sanitaire et macroéconomique à la date d'établissement du budget, il n'a pas été jugé pertinent par la Direction Générale d'apprécier la performance du Groupe au regard du seul dépassement des objectifs budgétaires. En conséquence et à titre exceptionnel, la Direction Générale n'a pas retenu les critères financiers pour le calcul de la rémunération variable des mandataires sociaux et des salariés bénéficiaires d'un bonus corrélé à la performance du Groupe.

Seuils de déclenchement									
Seuil minimum de réalisation	Versement	Cible		Plafond de réalisation		Réalisé	Taux de versement	Montant en euros correspondant	
		en % de l'objectif	en % de la base 100	en % de l'objectif	en % de la base 100				en % de l'objectif
75 %	0 %	100 %	100 %	125 %	150 %	N/A	0 %	0	
75 %	0 %	100 %	100 %	125 %	150 %	N/A	0 %	0	
						N/A ⁽¹⁾	0 %	0	
		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	0 %	0	
		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	0 %	0	
		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	0 %	0	
						100 %	0 %	0	
								0	
								0	
								0	
								0 %	
								1 440 000	
								120 %	

Seuils de déclenchement									
Seuil minimum de réalisation	Versement	Cible		Plafond de réalisation		Réalisé	Taux de versement	Montant en euros correspondant	
		en % de l'objectif	en % de la base 100	en % de l'objectif	en % de la base 100				en % de l'objectif
75 %	0 %	100 %	100 %	125 %	150 %	N/A	0 %	0	
75 %	0 %	100 %	100 %	125 %	150 %	N/A	0 %	0	
						N/A ⁽¹⁾	0 %	0	
		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	0 %	0	
		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	0 %	0	
		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	0 %	0	
						100 %	0 %	0	
								0	
								0	
								0	
								0 %	
								1 200 000	
								100 %	

Réalisations des objectifs extra-financiers au cours de l'exercice 2020

Pour chaque objectif, le Comité concerné a établi la liste des éléments d'appréciation de la réalisation des objectifs extra-financiers présentés et étudiés par le

Comité des rémunérations, permettant d'aligner la rémunération des dirigeants mandataires sociaux sur la stratégie à long terme du Groupe.

Le Conseil d'administration a ensuite évalué, sur la base de ces éléments, le taux de réalisation de chaque objectif.

Critères extra-financiers (qualitatifs) applicables à la rémunération variable annuelle

Objectifs 2020	Pondération
Gestion des organisations et des talents Promouvoir, soutenir et entreprendre des actions pour : <ul style="list-style-type: none"> favoriser la diversité dans les effectifs, avec une attention particulière à un équilibre efficient femmes/hommes ; sécuriser le plan de succession du Comité exécutif et des positions clés et, plus généralement le développement des talents ; renforcer l'efficacité des organisations ainsi que leur adaptation permanente aux enjeux business et à l'évolution des conditions externes. 	10 %
Responsabilité sociétale <ul style="list-style-type: none"> poursuite des opérations de sensibilisation menées au travers de formations sur site dédiées à la conformité ; mise en œuvre du plan d'actions élaboré à la suite de l'exercice de cartographie des risques anti-corruption ; contrôle des parties tierces ; engagement continu des CEO des Maisons à travers une communication régulière consacrée à la conformité ; déploiement au niveau mondial de la nouvelle politique anti-corruption et des procédures associées ; mise à jour de la politique relative au droit de la concurrence ; <i>e-learning</i> dédié à l'éthique et à la lutte anti-corruption ; audits anti-corruption. 	10 %
Développement durable Mission : Développement durable, et, notamment, réduction de l'impact environnemental de Kering avec l'objectif d'être aligné sur l'ambition de - 40 % basé sur l'EP&L pour 2025 <ul style="list-style-type: none"> intensification de la propagation, dans toutes les entités du Groupe et les <i>supply chains</i>, d'une culture active de Développement Durable ; promotion et exploitation de l'EP&L ; mise en place d'actions en faveur du Développement Durable ; animation du <i>Fashion Pact</i> qui positionne Kering comme leader international dans son secteur. Mission : Éthique <ul style="list-style-type: none"> renforcer la culture de l'éthique au sein du Groupe ; mener des actions de communication interne pour promouvoir cette culture ; information des fournisseurs sur l'ouverture de la hotline éthique ; mobiliser les collaborateurs à la nouvelle formation <i>e-learning</i> au Code d'éthique. 	10 %
Sous-total	30 %

Historique des versements de la rémunération variable annuelle Président-Directeur général – François-Henri Pinault

(en euros)	2016 (au titre de 2015)	2017 (au titre de 2016)	2018 (au titre de 2017)	2019 (au titre de 2018)	2020 (au titre de 2019)
	1 158 960	1 407 318	1 944 000	1 944 000	947 088

Directeur général délégué – Jean-François Palus

(en euros)	2016 (au titre de 2015) ⁽¹⁾	2017 (au titre de 2016) ⁽¹⁾	2018 (au titre de 2017) ⁽¹⁾	2019 (au titre de 2018) ⁽¹⁾	2020 (au titre de 2019)
	854 058	1 035 659	1 555 725	1 638 833	816 699

(1) Données retraitées avec le taux de change à la date de clôture de l'exercice 2020 pour obtenir une information à taux de change comparable (0,89903).

Détails concernant la rémunération variable pluriannuelle au titre de l'exercice 2020

Sur proposition du Conseil d'administration et à la suite de l'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 16 juin 2020, le dispositif de rémunération à long terme des dirigeants mandataires sociaux exécutifs a été modifié à compter de l'exercice 2020, en remplaçant les unités monétaires Kering (KMUs) par l'attribution gratuite d'actions de performance.

Ainsi, lors de sa réunion du 1^{er} octobre 2020, le Conseil d'administration a décidé dans le cadre du plan d'attribution d'actions 2020, pris en application de

l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 16 juin 2020, d'attribuer gratuitement 3 760 actions au Président-Directeur général et 2 825 actions au Directeur général délégué, soumises pour les deux dirigeants mandataires sociaux exécutifs à une période d'acquisition de trois ans.

La valeur d'attribution de la rémunération variable pluriannuelle s'élève pour le Président-Directeur général et pour le Directeur général délégué respectivement à 100 % et 80 % de leur rémunération annuelle totale en numéraire versée au cours de l'exercice N (soit la rémunération annuelle totale en numéraire résultant de l'addition de la rémunération fixe et de la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice N-1).

Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif

(Tableau n° 6 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF et selon la position recommandation AMF n° 2009-16)

	n° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés ⁽¹⁾	Date d'acquisition	Date de Disponibilité	Conditions de Performance
François-Henri Pinault Plan 2020						
Président-Directeur général	Du 1 ^{er} octobre 2020	3 760	2 288 637 €	1 ^{er} octobre 2023	2 octobre 2023	(2)
Jean-François Palus Plan 2020						
Directeur général délégué	Du 1 ^{er} octobre 2020	2 825	1 719 521 €	1 ^{er} octobre 2023	2 octobre 2023	(2)

(1) La valeur unitaire de l'action de performance attribuée est calculée par un expert indépendant en utilisant les méthodes Black & Scholes et Monte Carlo. Elle s'élève à 608,68 euros.

(2) La condition de performance repose sur l'atteinte du résultat opérationnel courant, du cash-flow libre opérationnel et du taux de marge opérationnelle courante, comme suit :

- si chacun des trois critères de performance fait l'objet d'une augmentation au cours de la période d'acquisition, 100 % des actions de performance du bénéficiaire seront acquises ;
- si deux des trois critères de performance font l'objet d'une augmentation au cours de la période d'acquisition, 75 % des actions de performance du bénéficiaire seront acquises ;
- si l'un des trois critères de performance fait l'objet d'une augmentation au cours de la période d'acquisition, 50 % des actions de performance du bénéficiaire seront acquises ; et
- si aucun critère de performance n'augmente pendant la période d'acquisition, aucune action de performance du bénéficiaire ne sera acquise.

En fonction de l'atteinte des conditions de performance décrites ci-dessus et sous réserve du respect de la condition de présence, le nombre d'actions de performance effectivement acquises sera, en outre, ajusté à la hausse ou à la baisse, dans une proportion de plus ou moins 50 %, en fonction de la performance du cours de l'action Kering (différentiel observé entre la date d'attribution du plan et la fin de la période d'acquisition) relativement à la performance boursière (suivie de façon identique) d'un indice de référence sur cette même période. Cet indice de référence se compose des actions des huit sociétés cotées suivantes : Burberry, Ferragamo, Hermès, LVMH, Moncler, Prada, Richemont et Swatch.

Ainsi le nombre d'actions acquises au titre de la performance financière pourra être réduit de moitié si l'action Kering sous-performe de plus de 50 % par rapport

à ses pairs. *A contrario*, en cas de surperformance du cours de Kering, le nombre d'actions acquises au titre de la performance financière pourra être augmenté en proportion de cette surperformance jusqu'à un maximum de + 50 %.

Les actions de performances attribuées au Président-Directeur général et au Directeur général délégué au cours de l'exercice 2020 représentent respectivement 0,003 % et 0,002 % du capital social de la Société.

Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice

Aucune action de performance attribuée aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs n'est devenue disponible au cours de l'exercice 2020.

Historique des attributions d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs

(Tableau n° 9 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF et selon la position recommandation AMF n° 2009-16)

	Plan 2020
Date d'Assemblée	16 juin 2020
Date du Conseil d'administration	1 ^{er} octobre 2020
Nombre total d'actions attribuées, dont le nombre attribué à :	46 596
François-Henri Pinault, Président-Directeur général	3 760
Jean-François Palus, Directeur général délégué	2 825
dont dix premiers attributaires salariés (non-mandataires sociaux)	13 415
Date d'acquisition des actions	1 ^{er} octobre 2023
Date de fin de période de conservation	N/A ⁽¹⁾
Conditions de performance	Ratio d'ajustement applicable à l'ensemble des attributaires et condition de performance supplémentaire applicable aux seuls dirigeants mandataires sociaux exécutifs, telle que décrite dans le tableau n° 6
Nombre d'actions acquises au 16 février 2021	N/A
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	877
Actions de performance restantes en fin d'exercice	45 719

(1) Conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, le Président-Directeur général et le Directeur général délégué doivent conserver au nominatif, pendant toute la durée de leur mandat social, un nombre d'actions de performance ainsi attribuées dont le montant a été fixé par le Conseil d'administration du 11 février 2020 à deux années de leur rémunération fixe et variable annuelle à la date de livraison desdites actions.

Par ailleurs, à titre de rappel, le plan de KMUs attribué en 2018 sera disponible pour monétisation à compter d'avril 2021 et le plan de KMUs attribué en 2019 est toujours en cours d'acquisition. Pour mémoire, le précédent mode d'intéressement à long terme (qui a prévalu de 2013 à 2019) était fondé sur des unités monétaires Kering, dites KMUs. La valeur de ces KMUs est indexée (à parts égales) sur la progression absolue du titre Kering et sur la progression relative du cours de l'action Kering par rapport à un panier de sept valeurs du luxe (Burberry, Ferragamo, LVMH, Prada, Richemont, Swatch et Tod's).

La période d'acquisition définitive de ces KMUs, fixée à trois ans à compter du 1^{er} janvier de l'année d'attribution, est suivie d'une période de monétisation de deux ans (lors de deux fenêtres par an) à l'occasion de laquelle les bénéficiaires peuvent percevoir la contrepartie en numéraire de leurs KMUs sur la base de la dernière valeur déterminée. Un historique des attributions de KMUs au Président-Directeur général et au Directeur général délégué, qui sont en cours d'acquisition ou qui sont devenues disponibles, est présenté dans les tableaux figurant en page 302.

Afin d'aligner la rémunération variable pluriannuelle sur la performance à long terme du Groupe, l'acquisition définitive des KMUs est soumise, pour le Président-Directeur général et le Directeur général délégué, à la réalisation de critères de performance correspondant à trois indicateurs financiers opérationnels appréciés au niveau du Groupe :

- résultat opérationnel courant (ROC) ;
- cash-flow libre opérationnel (FCF) ;
- taux de marge opérationnelle courante (TMO).

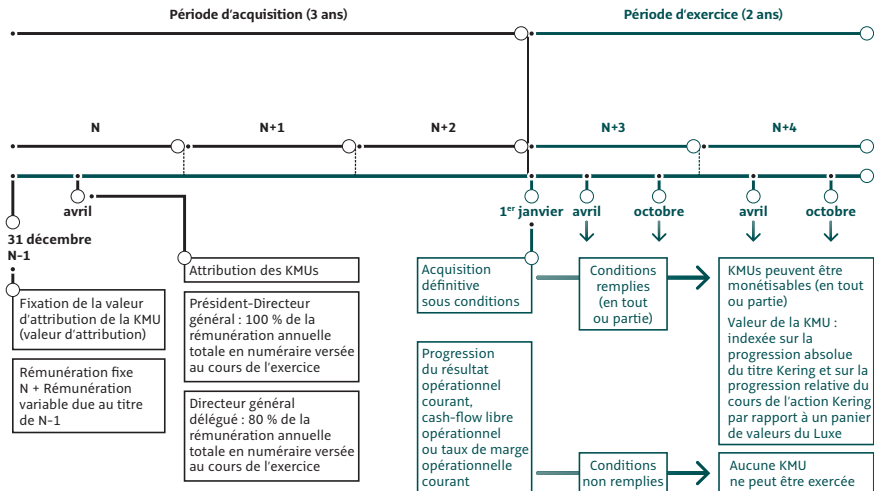
Selon le dispositif mis en place en 2017, si, pour au moins un des trois indicateurs mentionnés ci-dessus, une progression est constatée entre la moyenne des niveaux observés sur la période d'acquisition (trois ans) et le niveau affiché dans les comptes consolidés de Kering pour l'exercice précédant l'année d'attribution, alors 100 % de l'enveloppe de KMUs attribuées serait monétisable (les progressions pour chaque indicateur étant mesurées à périmètre d'activités constant et sur données publiées). À défaut, l'enveloppe de KMUs attribuées serait définitivement perdue.

À compter de l'exercice 2019, conformément à la politique de rémunération adoptée par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 24 avril 2019, la réalisation des critères de performance s'applique de la manière suivante :

- réalisation des trois critères : acquisition de 100 % des droits ;
- réalisation de deux critères sur trois : acquisition de 75 % des droits ;

- réalisation d'un critère sur trois : acquisition de 50 % des droits ;
- aucun critère atteint : perte des droits.

Les critères financiers retenus sont calqués sur les indices utilisés pour la performance du Groupe et le mécanisme mis en place répond à une exigence renforcée puisque la valeur de la KMU ne constitue pas en soi une condition de performance mais a une influence sur le montant effectivement payé à la date de l'exercice.



Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, et aux recommandations du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 10 mars 2017, de supprimer l'obligation de conservation de titres Kering résultant de la monétisation de KMUs, s'agissant d'un instrument à dénouement exclusivement en numéraire.

Méthodologie appliquée pour la valorisation des KMUs

L'évolution de la valeur de la KMU est appréciée semestriellement (au 30 juin et 31 décembre de chaque année), sur la base du cours de bourse des 30 derniers jours de l'action Kering, cette valeur étant pondérée de la performance de l'action Kering par rapport au panier de sociétés de référence.

À la fin de chaque semestre, la valeur de la KMU est calculée selon la formule suivante :

$$UV_{s+1} = UV_s \times ((1+VK_{s+1}) + ((1+VK_{s+1}) \times [1+VPV_{s+1}])) / 2$$

Dans laquelle :

UV = Unité de Valeur.

s+1 = date de clôture semestrielle donnant lieu à l'évaluation de l'Unité de Valeur (30/06 ou 31/12).

s = clôture semestrielle précédente.

VK = progression, sur le semestre, de l'action Kering en retenant, comme cours de référence, la moyenne des 30 derniers jours précédant la clôture semestrielle.

VPV = progression, sur le semestre, d'un panier de valeurs, égale à la moyenne arithmétique des progressions de ces valeurs en retenant, comme cours de référence, la moyenne des 30 derniers jours précédant la clôture semestrielle.

Les sociétés de référence pour la constitution du panier de valeurs sont les suivantes : Burberry, Ferragamo, LVMH, Prada, Richemont, Swatch et Tod's.

Depuis le 31 décembre 2011, et sur la base de la méthodologie de valorisation décrite ci-dessus, la valeur de la KMU a évolué de la façon suivante :

Date	Valeur de la KMU
31 décembre 2011	100 euros
30 juin 2012	102 euros
31 décembre 2012	131 euros
21 juillet 2013 ⁽¹⁾	152 euros
31 décembre 2013	144 euros
30 juin 2014	166 euros
31 décembre 2014	167 euros
30 juin 2015	160 euros
31 décembre 2015	166 euros
30 juin 2016	157 euros
31 décembre 2016	249 euros
30 juin 2017	401 euros
31 décembre 2017	581 euros
30 juin 2018	885 euros
31 décembre 2018	753 euros
30 juin 2019	988 euros
31 décembre 2019	1 168 euros
30 juin 2020	1 095 euros
31 décembre 2020	1 219 euros

(1) Date de la première attribution de KMUs.

Pour illustrer la sensibilité de la KMU au cours de l'action Kering et de la valeur du panier, les quatre scénarios indicatifs suivants sont présentés :

Option	Impact sur la KMU
- 15 % (Kering) vs - 15 % (panier)	Baisse de la KMU de 15 %
- 10 % (Kering) vs + 5 % (panier)	Baisse de la KMU de 16,4 %
+ 10 % (Kering) vs - 5 % (panier)	Augmentation de la KMU de 18,7 %
+ 15 % (Kering) vs + 15 % (panier)	Augmentation de la KMU de 15 %

L'hypothèse d'un décrochage très sérieux du titre Kering (- 80 % par exemple) se traduirait par une baisse significative du niveau de la valeur de la KMU.

Tableau récapitulatif des KMUs en cours d'acquisition ou disponibles pour monétisation pour chaque dirigeant mandataire social exécutif

François-Henri Pinault – Président-Directeur général

KMUs

Attributions	KMUs attribuées ⁽¹⁾	Valeur unitaire (en euros) ⁽²⁾	Valeur d'attribution (en euros)	Date d'acquisition ⁽³⁾	Objectif/Seuil ⁽⁴⁾	Valeur au 31/12/2020 (1 219 euros)	Seuil de déclenchement
Exercice 2018	5 411	581 ⁽⁵⁾	3 143 791	Janvier 2021	Progression d'un des trois critères suivants : ROC, FCF ou TMO	6 596 009	atteint
Exercice 2019	4 175	753 ⁽⁶⁾	3 143 775	Janvier 2022	Progression des trois critères suivants : ROC, FCF ou TMO	5 089 325	en cours

5 411 KMUs relatives au plan 2018 seront dues à partir d'avril 2021 (première fenêtre de monétisation) et pourront être monétisées jusqu'en octobre 2022 (dernière fenêtre de monétisation), la condition de

performance étant atteinte. Sur la base de la valeur de la KMU de 1 219 euros au 31 décembre 2020 (contre une valeur d'attribution de 581 euros), cet octroi correspond à un montant de 6 596 009 euros.

Jean-François Palus – Directeur général délégué

KMUs

Attributions	KMUs attribuées ⁽¹⁾	Valeur unitaire (en euros) ⁽²⁾	Valeur d'attribution (en euros)	Date d'acquisition ⁽³⁾	Objectif/Seuil ⁽⁴⁾	Valeur au 31/12/2020 (1 219 euros)	Seuil de déclenchement
Exercice 2018	3 809	581 ⁽⁵⁾	2 213 029	Janvier 2021	Progression d'un des trois critères suivants : ROC, FCF ou TMO	4 643 171	atteint
Exercice 2019	3 047	753 ⁽⁶⁾	2 294 391	Janvier 2022	Progression des trois critères suivants : ROC, FCF ou TMO	3 714 293	en cours

(1) La valeur d'attribution des KMUs est égale à 100 % de la rémunération annuelle totale en numéraire versée au cours de l'exercice pour le Président-Directeur général et à 80 % pour le Directeur général délégué depuis l'exercice 2017.

(2) La valeur des KMUs est indexée (à parts égales) à la fois sur la progression du titre Kering et sur la progression relative du cours de l'action Kering par rapport à un panier de sept valeurs du Luxe.

(3) La période d'acquisition définitive des KMUs est fixée à trois ans à compter du 1^{er} janvier de l'année d'attribution.

(4) Pour l'exercice 2018, 100 % de l'attribution peut être monétisée si, pour le résultat opérationnel courant, le cash-flow libre opérationnel, ou le taux de marge opérationnelle courante, une progression est constatée entre la moyenne des niveaux observés sur la période d'acquisition (trois ans) et le niveau affiché dans les comptes consolidés de Kering pour l'exercice précédant l'année d'attribution, alors 100 % de l'enveloppe de KMUs attribuées serait monétisable. À défaut, l'enveloppe de KMUs attribuées serait définitivement perdue.

À compter de l'exercice 2019, ces critères de performance deviennent progressifs et cumulatifs, en s'appliquant de la manière suivante : réalisation des 3 critères : acquisition de 100 % des droits ; réalisation de 2 critères sur 3 : acquisition de 75 % des droits ; réalisation d'1 critère sur 3 : acquisition de 50 % des droits ; aucun critère atteint : perte des droits.

(5) Valeur unitaire au 31 décembre 2017.

(6) Valeur unitaire au 31 décembre 2018.

3 809 KMUs relatives au plan 2018 seront dues à partir d'avril 2021 (première fenêtre de monétisation) et pourront être monétisées jusqu'en octobre 2022 (dernière fenêtre de monétisation), la condition de

performance étant atteinte. Sur la base de la valeur de la KMU de 1 219 euros au 31 décembre 2020 (contre une valeur d'attribution de 581 euros), cet octroi correspond à un montant de 4 643 171 euros.

Rémunération exceptionnelle

Aucune rémunération exceptionnelle n'a été versée aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs au cours de l'exercice 2020 (voir tableaux précédents pages 291 et 292).

Synthèse des avantages des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (Tableau n° 11 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF et selon la position recommandation AMF n° 2009-16)

Dirigeants Mandataires Sociaux Exécutifs	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									
	François-Henri Pinault																
Président-Directeur général																	
Date début mandat : 19 mai 2005																	
Date fin mandat : AG 2021																	
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%; text-align: center;">X</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">X</td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%; text-align: center;">X</td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%; text-align: center;">X</td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%; text-align: center;">X</td> </tr> </table>										X	X		X		X		X
	X	X		X		X		X									
Jean-François Palus																	
Directeur général délégué																	
Date début mandat : 26 février 2008																	
Date fin mandat : AG 2021																	
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%; text-align: center;">X⁽¹⁾</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">X</td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%; text-align: center;">X</td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%; text-align: center;">X</td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%; text-align: center;">X</td> </tr> </table>										X ⁽¹⁾	X		X		X		X
	X ⁽¹⁾	X		X		X		X									

(1) Résiliation du contrat de travail le 31 décembre 2019.

Autres éléments et engagements

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs au cours de l'exercice 2020 et aucune option d'achat d'actions ne reste à exercer, ni pour M. François-Henri Pinault, ni pour M. Jean-François Palus.

Il est rappelé qu'aucun instrument de couverture d'options et d'actions de performance pour les dirigeants mandataires sociaux exécutifs n'a été mis en place, ces derniers ayant par ailleurs pris un engagement formel de ne pas y recourir.

Ratio d'équité entre le niveau de rémunération du Président-Directeur général et le Directeur général délégué et la rémunération moyenne et médiane des salariés de la Société

Conformément à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, le tableau ci-dessous présente les ratios entre le niveau de la rémunération du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, et la rémunération moyenne et médiane des salariés de la Société au cours des cinq derniers exercices sur une base équivalent temps plein.

Ces ratios ont été établis en se référant aux lignes directrices de l'AFEP-MEDEF sur les multiples de rémunération publiées le 28 janvier 2020.

Pour les dirigeants mandataires sociaux exécutifs, les éléments de rémunération pris en compte sont :

- la rémunération fixe ;
- la rémunération variable annuelle versée en N au titre de l'exercice N-1 ;
- la valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ;
- la rémunération à raison du mandat d'administrateur (anciennement jetons de présence) ;
- la rémunération exceptionnelle ;
- les avantages en nature.

Pour les salariés (équivalent temps plein), les éléments de rémunération pris en compte sont :

- la rémunération fixe ;
- la rémunération variable annuelle versée en N au titre de l'exercice N-1 ;
- les primes individuelles ;
- la participation versée en N ;
- la valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ;
- les avantages en nature.

Les ratios sont calculés sur les éléments de rémunération versés et attribués au cours de l'année.

Le périmètre d'analyse concerne les salariés de l'Unité Économique et Sociale constituée des sociétés holding du groupe Kering (Kering SA et Kering Finance).

M. François-Henri Pinault et M. Jean-François Palus ont occupé les postes de Président-Directeur général et de Directeur général délégué durant les cinq exercices concernés.

François-Henri Pinault Président-Directeur général	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020
Ratio avec rémunération moyenne	35,5	43,3	96,2	53,6	36,5
Ratio avec rémunération médiane	57,0	78,0	168,9	88,4	54,2

Jean-François Palus Directeur général délégué	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020
Ratio avec rémunération moyenne	31,3	44,1	68,3	45,5	34,0
Ratio avec rémunération médiane	50,2	79,3	120,0	75,0	50,4

	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020
<i>(en millions d'euros)</i>					
Résultat opérationnel courant	1 886	2 948	3 944	4 778	3 135

La hausse des ratios observée pour l'année 2018 s'explique par les attributions exceptionnelles de KMUS dont ont bénéficié les deux dirigeants mandataires sociaux exécutifs en reconnaissance de la mise en œuvre de la dernière étape de la création d'un groupe de luxe pleinement intégré.

La baisse sensible des ratios moyens et médians observée pour l'année 2020 s'explique par la moindre rémunération variable versée aux deux dirigeants mandataires sociaux au titre des résultats 2019, du fait d'une performance en matière de cash-flow disponible en dessous de la cible fixée et des décisions prises par le Conseil d'administration le 20 avril 2020, dans le contexte de la pandémie de Covid-19.

Projets de résolutions relatif aux éléments de rémunérations versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs à raison de leurs mandats (vote ex-post)

9^e résolution : Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 à Monsieur François-Henri Pinault, à raison de son mandat de Président-Directeur général

L'Assemblée générale, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 à Monsieur

François-Henri Pinault à raison de son mandat de Président-Directeur général. Ces éléments sont présentés dans le Document d'enregistrement universel 2020 de la Société, chapitre 4 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise », section 4.3.1 « Rémunérations versées au cours de l'exercice 2020 ou attribuées au titre du même exercice aux Président-Directeur général et Directeur général délégué (dirigeants mandataires sociaux exécutifs) à raison de leurs mandats ».

10^e résolution : Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 à Monsieur Jean-François Palus, à raison de son mandat de Directeur général délégué

L'Assemblée générale, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 à Monsieur Jean-François Palus à raison de son mandat de Directeur général délégué. Ces éléments sont présentés dans le Document d'enregistrement universel 2020 de la Société, chapitre 4 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise », section 4.3.1 « Rémunérations versées au cours de l'exercice 2020 ou attribuées au titre du même exercice aux Président-Directeur général et Directeur général délégué (dirigeants mandataires sociaux exécutifs) à raison de leurs mandats ».

4.3.2 Rémunérations versées au cours de l'exercice 2020 ou attribuées au titre du même exercice aux membres du Conseil d'administration à raison de leurs mandats

Sur la base des recommandations du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 16 février 2021 a décidé de la répartition de la rémunération des Administrateurs à raison de leurs mandats en fonction de la présence effective des membres aux réunions du Conseil et des Comités spécialisés qui se sont tenues au cours de l'exercice 2020.

Pour mémoire, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 11 février 2020, sur recommandation du Comité des rémunérations, avait proposé de modifier l'enveloppe des rémunérations des Administrateurs, inchangée depuis 2017, afin de porter son montant global de 877 000 euros à 1 400 000 euros. Compte tenu du contexte de la pandémie de Covid-19 et de son impact sur l'activité économique, l'Assemblée générale des actionnaires du 16 juin 2020 a approuvé la décision du Conseil d'administration du 21 avril 2020 d'abaisser de 30 % la rémunération des Administrateurs, en maintenant au niveau des années précédentes l'enveloppe globale de rémunération malgré l'élargissement du Conseil d'administration.

Sur le montant global fixé par l'Assemblée générale, la règle suivie par le Conseil afin de respecter la recommandation du Code AFEP-MEDEF préconisant une part variable prépondérante est de répartir le montant global entre une part fixe de 40 % et une part variable de 60 %. Les parts sont attribuées de la façon suivante, étant précisé que Financière Pinault a renoncé à sa rémunération au titre de son mandat d'Administrateur :

- une part fixe, dont est déduite (i) une part spéciale correspondant aux rémunérations des Présidents des Comités d'audit, des rémunérations et des nominations et de la gouvernance respectivement (23 000 euros chacun), et (ii) une part spéciale allouée à l'Administrateur Référent pour l'exercice de sa fonction particulière au sein du Conseil (50 000 euros pour l'exercice 2020), le solde attribué 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 2020, le montant total à verser aux Administrateurs est de 877 000 euros avec la répartition suivante :

- 350 800 euros de part fixe dont 46 000 euros de part spéciale pour les présidences des Comités d'audit et des rémunérations et 50 000 euros de part spéciale allouée à l'Administratrice référente, soit 40 % de la rémunération globale des Administrateurs ;
- 526 200 euros de part variable, soit 60 % de la rémunération globale des Administrateurs.

Il est rappelé que la société Financière Pinault (société contrôlante de la Société) a décidé de renoncer à une quelconque rémunération au titre de ses mandats d'Administrateurs et de membres des Comités spécialisés au sein du Groupe.

Le tableau suivant détaille les rémunérations (anciennement jetons de présence) versées et attribuées aux Administrateurs en 2019 et 2020 au titre des exercices 2018 et 2019.

Membres du Conseil d'administration	Répartition de la rémunération	Montants versés et attribués au cours de l'exercice (en euros)	
		2020	2019
François-Henri Pinault	Rémunération	67 006	66 704
	Présidence de Comité	-	-
	Part fixe	25 400	22 444
	Part variable	41 606	44 260
Jean-François Palus	Rémunération	71 901	66 704
	Présidence de Comité	-	-
	Part fixe	25 400	22 444
	Part variable	46 501	44 260
Sophie L'Hélias	Rémunération	127 842	104 562
	Présidence de Comité	23 000	23 000
	Part fixe	33 867	29 926
	Part variable	70 976	51 636
Jean-Pierre Denis	Rémunération	127 842	104 562
	Présidence de Comité	23 000	23 000
	Part fixe	33 867	29 926
	Part variable	70 976	51 636
Yseulys Costes	Rémunération	115 757	74 186
	Présidence de Comité	-	-
	Part fixe	42 333	29 926
	Part variable	73 423	44 260
Baudouin Prot	Rémunération	59 664	49 492
	Présidence de Comité	-	-
	Part fixe	25 400	22 444
	Part variable	34 264	27 048
Sapna Sood ⁽¹⁾	Rémunération	77 921	69 268
	Présidence de Comité	-	-
	Part fixe	33 867	29 926
	Part variable	44 054	39 342
Daniela Riccardi	Rémunération	71 901	66 704
	Présidence de Comité	-	-
	Part fixe	25 400	22 444
	Part variable	46 501	44 260
Ginevra Elkann	Rémunération	73 026	9 905
	Présidence de Comité	-	-
	Part fixe	33 867	4 988
	Part variable	39 159	4 918
Claire Lacaze	Rémunération	84 140	17 316
	Présidence de Comité	-	-
	Part fixe	25 400	7 480
	Part variable	58 740	9 836
Patricia Barbizet ⁽²⁾	Rémunération	-	153 845
	Présidence de Comité	-	23 000
	Part fixe	-	37 407
	Part variable	-	93 437
Laurence Boone ⁽³⁾	Rémunération	-	50 564
	Présidence de Comité	-	-
	Part fixe	-	11 222
	Part variable	-	39 342
Sophie Bouchillou ⁽⁴⁾	Rémunération	-	43 188
	Présidence de Comité	-	-
	Part fixe	-	11 222
	Part variable	-	31 965
TOTAL		877 000	877 000

(1) Le mandat de Sapna Sood a pris fin le 16 juin 2020.

(2) Le mandat de Patricia Barbizet, Vice-Présidente, a pris fin le 14 décembre 2018.

(3) Le mandat de Laurence Boone a pris fin le 26 juillet 2018.

(4) Le mandat de Sophie Bouchillou a pris fin en juillet 2018.

Ni la Société, ni aucune des entreprises qu'elle contrôle, n'a pris d'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 non-dirigeant ne bénéficie ni d'avantage particulier ni de régime spécifique en matière de retraite. Il n'y a pas de rémunération conditionnelle ou différée pour ces derniers au titre de leur mandat.

Projet de résolution relatif aux éléments de rémunérations versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice aux mandataires sociaux résolution

8^e résolution : Approbation des informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce et relatives aux rémunérations versées au cours ou attribuées au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 aux mandataires sociaux, à raison de leur mandat d'Administrateur

L'Assemblée générale, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le

gouvernement d'entreprise, approuve les informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce relatives aux rémunérations de toutes natures versées au cours ou attribuées au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 aux mandataires sociaux à raison de leur mandat d'Administrateur telles que décrites dans ledit rapport figurant dans le Document d'enregistrement universel 2020 de la Société, chapitre 4 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise », section 4.3 « Rapport sur les rémunérations versées au cours de l'exercice 2020 ou attribuées au titre du même exercice aux mandataires sociaux à raison de leurs mandats (vote *ex-post*) ».

Le Conseil d'administration.

Page laissée blanche intentionnellement

CHAPITRE 5

Éléments financiers

1 - Rapport d'activité	310	4 - Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	416
Préambule et faits marquants	310	5 - Comptes annuels de la société Kering SA	422
1.1 Activité de l'exercice 2020	313	5.1 Bilan actif aux 31 décembre 2020 et 2019	422
1.2 Performances opérationnelles	317	5.2 Bilan passif aux 31 décembre 2020 et 2019	422
1.3 Bilan au 31 décembre 2020	329	5.3 Compte de résultat	423
1.4 Commentaires sur l'évolution de l'endettement financier net	331	5.4 Tableau des flux de trésorerie	423
1.5 Résultat de la société Kering	334	5.5 Variation des capitaux propres	424
1.6 Transactions avec les parties liées	334	5.6 Annexe comptable	424
1.7 Événements postérieurs à la clôture	334	5.7 Autres informations	438
1.8 Perspectives	334	5.8 Résultats de la société mère au cours des cinq derniers exercices	442
1.9 Définitions des indicateurs financiers non définis par les normes IFRS	335	6 - Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	443
2 - Politique d'investissement	336	7 - Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	447
2.1 Investissements financiers	336		
2.2 Investissements opérationnels	336		
3 - Comptes consolidés au 31 décembre 2020	338		
3.1 Compte de résultat consolidé	338		
3.2 État du résultat global consolidé	339		
3.3 Bilan consolidé	340		
3.4 Tableau de variation des capitaux propres consolidés	341		
3.5 Tableau des flux de trésorerie consolidés	342		
Notes annexes aux comptes consolidés au 31 décembre 2020	343		

1 - RAPPORT D'ACTIVITÉ

Préambule – Impacts de la pandémie de Covid-19 sur les comptes consolidés au 31 décembre 2020

Le chiffre d'affaires du Groupe sur l'année s'est élevé à 13 100 millions d'euros et est en recul de - 17,5 % en données publiées (- 16,4 % à périmètre et taux de change comparables). La baisse est particulièrement marquée au premier semestre (- 30,1 % en comparable), le contexte sanitaire et les mesures de confinement ayant conduit à la fermeture progressive d'une grande partie des magasins du Groupe (en moyenne 12 % des magasins fermés au premier trimestre et 42 % au second trimestre). Cette situation a très lourdement impacté la performance du deuxième trimestre (- 43,7 % en comparable) et dans une certaine mesure celle du premier trimestre (- 16,4 % en comparable) malgré un très bon début d'année. Au deuxième semestre, la baisse a été plus limitée (- 3,2 % en comparable) en dépit de nouvelles restrictions et fermetures de magasins au cours du quatrième trimestre.

Au titre de l'exercice 2020, le résultat opérationnel courant s'établit à 3 135 millions d'euros, soit une baisse de - 34,4 %. Là encore, le résultat a été très contrasté entre les deux semestres, avec une baisse de - 57,7 % au premier semestre et une baisse limitée à - 13,5 % au deuxième semestre. La rentabilité opérationnelle courante sur l'année s'élève à 23,9 %. La dilution de la marge opérationnelle courante par rapport à l'exercice précédent a été limitée à 6,2 points. Le Groupe a mis en place des mesures d'économies visant à protéger la rentabilité tout en poursuivant les investissements dans ses Maisons.

Pour plus de détails concernant l'impact de la crise de la Covid-19 sur le marché de manière générale, sur les activités du Groupe et les mesures et initiatives qu'il a engagées pour mitiger les différentes conséquences de la crise, se référer au chapitre 1 (section 6 – Les impacts de la crise de la Covid-19) et au chapitre 2 (section 3 – Nos marchés).

À l'exception des éléments mentionnés ci-après qui ont été traités comme des charges opérationnelles non courantes, l'ensemble des impacts liés à la pandémie de Covid-19 rappelés précédemment sont constatés dans le compte de résultat de l'exercice et affectent essentiellement le résultat opérationnel courant.

Notamment, les coûts associés aux mesures sanitaires (achat de gel hydroalcoolique et de masques, mesures exceptionnelles de désinfection régulière des locaux, etc.) sont considérés comme des charges opérationnelles courantes.

Les aménagements de loyers obtenus des bailleurs en raison des conséquences de la pandémie de Covid-19 ont été comptabilisés immédiatement en résultat opérationnel courant comme des loyers variables négatifs et non comme une modification du contrat de location. Le mode de comptabilisation retenu est conforme à la mesure de simplification prévue par l'amendement à la norme IFRS 16 – Locations publié par l'IASB le 28 mai 2020 et adopté par l'Union européenne le 9 octobre 2020.

Les dépréciations d'actifs courants (stocks et créances clients) qui résultent indirectement de la crise sanitaire compte tenu du rythme d'écoulement des produits, en premier lieu de la saison Printemps-Eté, et de la fragilisation de nombreux comptes *wholesale* ont été constatées dans le résultat opérationnel courant.

Hors plus-value liée à la cession de 5,83 % de PUMA en octobre 2020, les autres produits et charges opérationnels non courants correspondent à une charge nette de 542 millions d'euros (charge nette de 168 millions d'euros en 2019). Les éléments liés à la crise de la Covid-19 s'élèvent à 390 millions d'euros correspondant essentiellement à 15 millions d'euros de dons exceptionnels pour soutenir diverses institutions dans leur lutte contre la pandémie et 368 millions d'euros de dépréciations d'actifs. Ces dépréciations d'actifs résultent de tests de dépréciation (estimation de la valeur recouvrable) appliqués aux actifs des Maisons ayant déjà fait l'objet de dépréciations au cours de l'exercice 2019. Les Maisons concernées sont Brioni et les sociétés horlogères (Girard-Perregaux et Ulysse Nardin) qui ont été particulièrement impactées par la pandémie alors qu'elles étaient engagées dans un plan ambitieux mais exigeant de transformation. Les dépréciations comptabilisées au cours de l'exercice se rapportent principalement aux marques à hauteur de 328 millions d'euros, ainsi qu'à la dépréciation d'un droit d'utilisation sur contrat de location (30 millions d'euros).

À ce jour, le Groupe estime que le recul de l'activité de l'exercice et les perspectives du marché du luxe ne constituent pas des éléments suffisants pour douter de la valeur recouvrable des actifs des autres marques du Groupe, hormis celles déjà mentionnées dans le paragraphe précédent (cf. Comptes consolidés 2020, Note 9 – Autres produits et charges opérationnels non courants et Note 15 – Unités génératrices de trésorerie et tests de dépréciation).

Il a également été tenu compte des effets induits de la pandémie de Covid-19 dans la détermination de l'impôt sur le résultat. En effet, la baisse globale de rentabilité de la très grande majorité des sociétés multinationales pose la question de l'allocation des profits et des pertes par pays. À ce titre, l'OCDE a publié le 18 décembre 2020 un guide sur les conséquences de la pandémie en matière de prix de transfert, qui offre un large éventail de propositions. À la lumière de ces recommandations, Kering a fait le choix raisonnable de maintenir les grands principes de sa politique de prix de transfert en vigueur, tout en adaptant, le cas échéant, certaines de ses caractéristiques aux conditions singulières créées par la pandémie. Le Groupe est confiant dans la justesse et la prudence de ses estimations au 31 décembre 2020 (cf. Comptes consolidés, Note 11 – Impôt sur le résultat).

Enfin, le Groupe a procédé à une analyse de son exposition aux risques financiers figurant dans son Document d'Enregistrement Universel.

Plus particulièrement, le risque de crédit ne s'est pas significativement accru à l'échelle du Groupe. En effet, compte tenu du grand nombre de clients répartis dans plusieurs types d'activité, et de la part prépondérante des ventes réalisées directement auprès de la clientèle finale, celles-ci ne comportent pas de risque de crédit.

En ce qui concerne les ventes réalisées auprès d'intermédiaires de type *wholesalers*, il n'existe pas de dépendance ni de concentration vis-à-vis d'un ou de plusieurs d'entre eux, dont la perte pourrait avoir un effet significatif sur le résultat du Groupe. Le risque de crédit relatif à ces clients est également limité par la souscription d'assurance-crédit et une politique adéquate et prudente de gestion du risque de crédit grâce à une équipe dédiée au niveau du Groupe.

Quant au risque de liquidité, il a été pris en compte par le Groupe dès les premières semaines de la propagation de la pandémie et la mise en place de mesures de confinement hors de Chine. Ainsi, afin de garantir la liquidité, le Groupe dispose désormais de lignes de crédit confirmées pour un montant total de 4 365 millions d'euros (3 035 millions d'euros au 31 décembre 2019) dont 4 365 millions d'euros non utilisés. Le Groupe dispose d'une trésorerie disponible de 3 443 millions d'euros au 31 décembre 2020. En outre, dans une perspective de gestion active de la liquidité du Groupe, Kering a réalisé une émission obligataire au premier semestre pour un montant total de 1,2 milliard d'euros se répartissant en une tranche de 600 millions d'euros à 3 ans assortie d'un coupon de 0,25 % et d'une tranche de 600 millions d'euros à 8 ans assortie d'un coupon de 0,75 % (cf. Comptes consolidés, Note 23 – Endettement financier net).

Faits marquants 2020 liés à la pandémie de Covid-19

Les faits marquants présentés ci-après ont fait l'objet ou ont été mentionnés lors d'une diffusion au titre de l'information réglementée. Ils ont été principalement constatés au premier semestre de l'exercice.

Report de l'Assemblée générale annuelle au 16 juin 2020

Le Conseil d'administration de Kering a pris la décision le 30 mars 2020, compte tenu des circonstances, de reporter la tenue de l'Assemblée générale annuelle initialement convoquée pour le jeudi 23 avril 2020. La date de report a finalement été arrêtée au 16 juin 2020 par le Conseil d'administration réuni le 21 avril 2020.

Révision du montant du dividende par action au titre de l'exercice 2019

Dans le contexte de la pandémie de Covid-19 et de son impact sur l'activité économique, le Conseil d'administration du 21 avril 2020 a décidé de réviser le montant affecté au dividende et de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires de Kering SA du 16 juin 2020 un dividende au titre de l'exercice 2019 d'un montant de 1 010 millions d'euros, soit 8 euros

par action, actant une baisse de 442 millions d'euros par rapport à ce qui avait été annoncé lors de la présentation des résultats 2019 le 12 février 2020 (1 452 millions d'euros, soit 11,50 euros par action).

Diminution de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de 2020

Dans le contexte de la pandémie de Covid-19 et de son impact sur l'activité économique, François-Henri Pinault, Président-Directeur général de Kering, a décidé de diminuer son salaire fixe à compter du 1^{er} avril et pour le restant de l'année 2020. En complément, François-Henri Pinault et Jean-François Palus, Directeur général délégué, ont pris la décision de renoncer à la totalité de leur rémunération variable annuelle au titre de l'année 2020. Ces décisions ont été validées par le Conseil d'administration du 21 avril 2020, qui a soumis une politique de rémunération 2020 révisée au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale annuelle du 16 juin 2020.

Engagement sociétal du Groupe pour combattre la pandémie de Covid-19

Kering a apporté sa contribution à la lutte contre la pandémie de Covid-19 en France, en Italie, en Chine et aux États-Unis.

En France, Kering a acquis et acheminé 3 millions de masques chirurgicaux en provenance de Chine pour les services de santé français. Parallèlement, les ateliers de ses Maisons Balenciaga et Yves Saint Laurent ont lancé une production de masques homologués. En outre, Kering a apporté son soutien financier à l'Institut Pasteur afin de soutenir la recherche sur la Covid-19, ainsi qu'au projet « 3D Covid » ayant pour objectif l'acquisition d'un parc de 60 imprimantes 3D installées à l'hôpital Cochin AP-HP pour produire rapidement et en grande quantité des dispositifs médicaux. En Italie, Kering et ses Maisons ont fait part d'une donation de soutien à quatre grandes fondations hospitalières en Lombardie, en Vénétie, en Toscane et dans le Latium. Sa Maison Gucci a, par ailleurs, répondu à l'appel lancé par la Région Toscane aux entreprises du secteur de la Mode en fournissant 1,1 million de masques chirurgicaux et 55 000 blouses médicales pour le personnel soignant. En Chine, Kering et ses Maisons avaient annoncé, dès la fin janvier 2020, un don à la Hubei Red Cross Foundation pour soutenir la lutte contre la propagation du virus. Aux États-Unis, Kering et ses Maisons ont noué un partenariat avec la CDC Foundation afin de fournir des équipements de protection individuelle et d'autres fournitures indispensables au personnel soignant du continent au moyen d'un don de 1 million de dollars. Ce don permet de soutenir les professionnels de santé en première ligne, à la fois aux États-Unis, en particulier dans les États les plus fortement touchés tels que New York, le New Jersey, la Californie et la Floride, et dans certaines régions d'Amérique latine.

Autre fait marquant de l'exercice 2020

Cession de 5,83 % de PUMA

Le Groupe a poursuivi son désengagement de PUMA en cédant le 8 octobre 2020, par voie de construction accélérée d'un livre d'ordres auprès d'investisseurs qualifiés uniquement, 5,83 % du capital de PUMA au prix de 74,50 euros par action, soit un montant total de 656 millions d'euros. À la suite de cette transaction,

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

En mai 2020, Kering a réalisé une émission obligataire pour un montant total de 1,2 milliard d'euros se répartissant en une tranche de 600 millions d'euros à 3 ans assortie d'un coupon de 0,25 % et d'une tranche de 600 millions d'euros à 8 ans assortie d'un coupon de 0,75 %. Cette émission s'inscrit dans le cadre de la gestion active de la liquidité du Groupe. Elle concourt à la diversification des sources de financement de Kering et à l'accroissement de la flexibilité financière du Groupe en permettant le refinancement de sa dette existante et l'allongement de la maturité des moyens de financement. L'accueil très favorable de cette offre par les investisseurs obligataires confirme la confiance du marché dans la qualité du crédit du Groupe. La dette long terme du Groupe est notée « A- » par Standard & Poor's avec perspective stable.

Par ailleurs, Kering a étendu ses lignes de crédit auprès de ses banques pour un montant total de 1 330 millions d'euros, passant d'un montant total de ligne de crédit confirmées de 3 035 millions d'euros au 31 décembre 2019 à 4 365 millions d'euros au 31 décembre 2020 (cf. Comptes consolidés, Note 23 – Endettement financier net).

1.1 Activité de l'exercice 2020

Chiffres clés de l'activité

Compte de résultat résumé

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019	Variation
Chiffre d'affaires	13 100,2	15 883,5	- 17,5 %
Résultat opérationnel courant	3 135,2	4 778,3	- 34,4 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	23,9 %	30,1 %	- 6,2 pts
EBITDA	4 574,2	6 023,6	- 24,1 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	34,9 %	37,9 %	- 3,0 pts
Autres produits et charges opérationnels courants	163,0	(168,5)	+ 196,7 %
Résultat financier	(341,7)	(309,5)	- 10,4 %
Charge d'impôt	(759,2)	(2 133,7)	+ 64,4 %
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	(7,6)	41,8	- 118,2 %
Résultat net des activités poursuivies	2 189,7	2 208,4	- 0,8 %
<i>dont part du Groupe</i>	2 160,2	2 166,9	- 0,3 %
<i>dont part des intérêts minoritaires</i>	29,5	41,5	- 28,9 %
Résultat net des activités abandonnées	(9,8)	125,4	- 107,8 %
Résultat net, part du Groupe	2 150,4	2 308,6	- 6,9 %
Résultat net des activités poursuivies hors éléments non courants, part du Groupe	1 972,2	3 211,5	- 38,6 %

Résultat par action

	2020	2019	Variation
Résultat de base par action <i>(en euros)</i>	17,20	18,40	- 6,5 %
Résultat de base par action des activités poursuivies hors éléments non courants <i>(en euros)</i>	15,78	25,59	- 38,4 %

Investissements opérationnels

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019	Variation
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	786,9	955,8	- 17,7 %

Cash-flow libre opérationnel

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019	Variation
Cash-flow libre opérationnel	2 104,6	1 520,7	+ 38,4 %

Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	2020	en %	2019	en %	Variation	Variation comparable ⁽¹⁾
Total Maisons de Luxe	12 676,6	97 %	15 382,6	97 %	- 17,6 %	- 16,5 %
Corporate et autres	423,6	3 %	500,9	3 %	- 15,4 %	- 14,6 %
Chiffre d'affaires	13 100,2	100 %	15 883,5	100 %	- 17,5 %	- 16,4 %

(1) À périmètre et taux de change comparables. La définition du chiffre d'affaires comparable est présentée en page 335.

Les fluctuations des parités monétaires sur l'exercice 2020 ont affecté négativement le chiffre d'affaires à hauteur de 213 millions d'euros, principalement liés pour 63 millions d'euros au dollar américain, 33 millions d'euros au Won coréen et 33 millions d'euros au yuan chinois.

Chiffre d'affaires par zone géographique

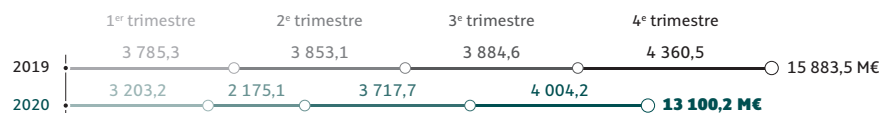
(en millions d'euros)	2020	en %	2019	en %	Variation	Variation comparable ⁽¹⁾
Asie-Pacifique (hors Japon)	4 975,7	38 %	5 421,6	34 %	- 8,2 %	- 6,5 %
Europe de l'Ouest	3 657,1	28 %	5 120,2	33 %	- 28,6 %	- 28,5 %
Amérique du Nord	2 742,4	21 %	3 039,7	19 %	- 9,8 %	- 7,9 %
Japon	931,1	7 %	1 309,8	8 %	- 28,9 %	- 29,0 %
Reste du monde	793,9	6 %	992,2	6 %	- 20,0 %	- 16,1 %
Chiffre d'affaires	13 100,2	100 %	15 883,5	100 %	- 17,5 %	- 16,4 %

(1) À périmètre et taux de change comparables. La définition du chiffre d'affaires comparable est présentée en page 335.

Le chiffre d'affaires réalisé hors de la zone euro représente 82 % des ventes en 2020.

Chiffre d'affaires trimestriel

Chiffre d'affaires trimestriel du Groupe



Chiffre d'affaires trimestriel par activité

(en millions d'euros)	1 ^{er} trimestre	2 ^e trimestre	3 ^e trimestre	4 ^e trimestre	2020
Gucci	1 804,1	1 268,1	2 087,8	2 280,6	7 440,6
Yves Saint Laurent	434,6	246,5	510,7	552,6	1 744,4
Bottega Veneta	273,7	229,4	332,5	374,7	1 210,3
Autres Maisons	553,3	365,8	669,1	693,1	2 281,3
Total Maisons de Luxe	3 065,7	2 109,8	3 600,1	3 901,0	12 676,6
Corporate et autres	137,5	65,3	117,6	103,2	423,6
Chiffre d'affaires	3 203,2	2 175,1	3 717,7	4 004,2	13 100,2

(en millions d'euros)	1 ^{er} trimestre	2 ^e trimestre	3 ^e trimestre	4 ^e trimestre	2019
Gucci	2 325,6	2 291,5	2 374,7	2 636,6	9 628,4
Yves Saint Laurent	497,5	475,5	506,5	569,6	2 049,1
Bottega Veneta	248,1	300,9	284,3	334,3	1 167,6
Autres Maisons	576,9	648,4	612,3	699,9	2 537,5
Total Maisons de Luxe	3 648,1	3 716,3	3 777,8	4 240,4	15 382,6
Corporate et autres	137,2	136,8	106,8	120,1	500,9
Chiffre d'affaires	3 785,3	3 853,1	3 884,6	4 360,5	15 883,5

(en variation comparable ⁽¹⁾)	Variation 1 ^{er} trimestre	Variation 2 ^e trimestre	Variation 3 ^e trimestre	Variation 4 ^e trimestre	2020
Gucci	- 23,2 %	- 44,7 %	- 8,9 %	- 10,3 %	- 21,5 %
Yves Saint Laurent	- 13,8 %	- 48,4 %	+ 3,9 %	+ 0,5 %	- 13,8 %
Bottega Veneta	+ 8,5 %	- 24,4 %	+ 20,7 %	+ 15,7 %	+ 4,8 %
Autres Maisons	- 5,4 %	- 44,0 %	+ 11,7 %	+ 1,7 %	- 9,4 %
Total Maisons de Luxe	- 16,9 %	- 43,4 %	- 1,6 %	- 4,8 %	- 16,5 %
Corporate et autres	- 1,3 %	- 52,5 %	+ 13,8 %	- 11,0 %	- 14,6 %
Chiffre d'affaires	- 16,4 %	- 43,7 %	- 1,2 %	- 5,0 %	- 16,4 %

(1) À périmètre et taux de change comparables. La définition du chiffre d'affaires comparable est présentée en page 335.

Résultat opérationnel courant

En 2020, la marge brute du Groupe s'est élevée à 9 509 millions d'euros, en diminution de 2 266 millions d'euros, soit - 19,2 % par rapport à 2019. Sur la même période, les charges opérationnelles courantes ont diminué de 8,9 %.

(en millions d'euros)	2020	2019	Variation
Total Maisons de Luxe	3 367,1	5 042,0	- 33,2 %
Corporate et autres	(231,9)	(263,7)	+ 12,1 %
Résultat opérationnel courant	3 135,2	4 778,3	- 34,4 %

À titre de comparaison et en application de la norme IAS 17 remplacée par la norme IFRS 16 depuis le 1^{er} janvier 2019, le résultat opérationnel courant 2020 (ajusté IAS 17) se serait élevé à 3 059 millions d'euros (4 724 millions d'euros en 2019), en diminution de 35,2 % par rapport à 2019 (données ajustées IAS 17).

Le taux de marge opérationnelle courante du Groupe se serait établi ainsi à 23,4 % en diminution de 6,3 points (29,7 % en 2019).

Les définitions du résultat opérationnel courant et du résultat opérationnel courant (ajusté IAS 17) sont présentées en page 335.

EBITDA

(en millions d'euros)	2020	2019	Variation
Résultat opérationnel courant	3 135,2	4 778,3	- 34,4 %
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	1 439,0	1 245,3	+ 15,6 %
dont amortissement des droits d'utilisation sur contrats de location	839,4	736,7	+ 13,9 %
EBITDA	4 574,2	6 023,6	- 24,1 %

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019	Variation
Total Maisons de Luxe	4 605,6	6 121,6	- 24,8 %
Corporate et autres	(31,4)	(98,0)	+ 68,0 %
EBITDA	4 574,2	6 023,6	- 24,1 %

Le ratio d'EBITDA 2020 rapporté au chiffre d'affaires est en décroissance de 3,0 points par rapport à 2019 pour atteindre 34,9 % (37,9 % en 2019).

À titre de comparaison et en application de la norme IAS 17 remplacée par la norme IFRS 16 depuis le 1^{er} janvier 2019, le ratio d'EBITDA 2020 (ajusté IAS 17)

rapporté au chiffre d'affaires aurait été en décroissance de 5,0 points par rapport à 2019 (données ajustées IAS 17) pour atteindre 28,1 % (33,1 % en 2019).

Les définitions de l'EBITDA et de l'EBITDA (ajusté IAS 17) sont présentées en page 335.

Autres produits et charges opérationnels non courants

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019	Variation
Dépréciation des écarts d'acquisition, marques et autres actifs immobilisés	(446,6)	(94,9)	- 370,6 %
Plus-value sur titres PUMA	704,6	-	n.a.
Autres produits et charges opérationnels non courants	(95,0)	(73,6)	- 29,1 %
Autres produits et charges opérationnels non courants	163,0	(168,5)	+ 196,7 %

Le Groupe a poursuivi son désengagement de PUMA en cédant le 8 octobre 2020 5,83 % du capital de PUMA au prix de 74,50 euros par action. Cette opération se traduit par la reconnaissance d'une plus-value au titre de la cession des 5,83 % ainsi que de la revalorisation des titres conservés correspondant à 9,87 % du capital de PUMA. Les titres conservés ont été reclassés au bilan à cette date de la ligne « participations dans les

sociétés mises en équivalence » à la ligne « actifs financiers non courants » en titres de participation.

(Cf. Comptes consolidés, Note 9 – Autres produits et charges opérationnels non courants et Note 15 – Unités génératrices de trésorerie et tests de dépréciation.)

Résultat financier

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019	Variation
Coût de l'endettement financier net ⁽¹⁾	(43,3)	(52,3)	- 17,2 %
Autres produits et charges financiers	(185,5)	(147,6)	+ 25,7 %
Total Résultat financier hors contrats de location	(228,8)	(199,9)	+ 14,5 %
Charge d'intérêt sur contrats de location	(112,9)	(109,6)	+ 3,0 %
Résultat financier	(341,7)	(309,5)	+ 10,4 %

(1) La définition de l'endettement financier net est présentée en page 335.

En 2020, la baisse du coût de l'endettement financier net de 17,2 % par rapport à 2019 est liée à la baisse du coupon moyen de la dette obligataire, passant de 1,85 % à 1,25 % qui a plus que compensé la hausse de l'encours moyen de 819 millions d'euros au cours de l'exercice.

Les autres produits et charges financiers augmentent de 25,7 %, principalement en raison de l'effet négatif de la hausse du titre PUMA sur le dérivé incorporé à l'obligation convertible pour 33 millions d'euros.

(Cf. Comptes consolidés, Note 10 – Résultat financier.)

Impôt sur le résultat

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019	Variation
Résultat avant impôt	2 956,5	4 300,3	- 31,2 %
Charge d'impôt courant	(657,0)	(2 597,9)	+ 74,7 %
<i>dont charge d'impôt hors accord fiscal en Italie</i>	(657,0)	(1 693,9)	+ 61,2 %
<i>dont charge d'impôt liée à l'accord fiscal en Italie</i>	n.a.	(904,0)	n.a.
Produit (Charge) d'impôt différé	(102,2)	464,2	- 122,0 %
Charge d'impôt	(759,2)	(2 133,7)	+ 64,4 %
Taux d'impôt effectif	25,7 %	49,6 %	- 23,9 pts

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019	Variation
Autres produits et charges opérationnels non courants	163,0	(168,5)	+ 196,7 %
Résultat courant avant impôt	2 793,5	4 468,8	- 37,5 %
Impôt sur les autres produits et charges opérationnels non courants	25,0	27,9	- 10,4 %
Charge d'impôt liée à l'accord fiscal en Italie	n.a.	(904,0)	n.a.
Charge d'impôt sur le résultat courant	(784,2)	(1 257,6)	+ 37,6 %
Taux d'impôt effectif sur le résultat courant	28,1 %	28,1 %	-

La définition du taux d'impôt effectif sur le résultat courant est présentée en page 335.

(Cf. Comptes consolidés, Note 11 – Impôt sur le résultat.)

1.2 Performances opérationnelles

Maisons de Luxe

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019	Variation
Chiffre d'affaires	12 676,6	15 382,6	- 17,6 %
Résultat opérationnel courant	3 367,1	5 042,0	- 33,2 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	26,6 %	32,8 %	- 6,2 pts
EBITDA	4 605,6	6 121,6	- 24,8 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	36,3 %	39,8 %	- 3,5 pts
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	460,6	651,9	- 29,3 %
Équivalents temps plein moyens	32 507	30 956	+ 5,0 %

Les grandes tendances ayant affecté le marché mondial du luxe et les opérations des Maisons du Groupe sont décrites dans la section faisant office de préambule et exposant les impacts de la pandémie de Covid-19 sur l'activité du Groupe et les comptes de l'exercice. La présentation du marché du luxe (en page 35) fournit également des éléments d'analyse quant aux évolutions de secteur selon les géographies, les canaux de distribution ou les catégories de produits.

Pour ce qui concerne l'impact du change sur les performances de l'exercice, la forte appréciation de la devise européenne par rapport aux principales monnaies, essentiellement à compter de la fin du

second trimestre, a pénalisé la croissance publiée des marchés hors zone Euro. À l'échelle du Groupe, la performance annuelle publiée est de 110 points de base inférieure à la performance à change constant. Ce différentiel atteint même 310 points de base au second semestre après une première partie de l'exercice où l'euro s'était au contraire très légèrement affaibli en moyenne par rapport à 2019. En valeur absolue, l'impact est de l'ordre de 208 millions d'euros favorables à la comparaison à change constant. À l'exception du yen, très stable dans son rapport à l'euro d'un exercice à l'autre, toutes les autres devises, en premier lieu le dollar américain, le yuan et won coréen, contribuent à cette variation.

Chiffre d'affaires

En 2020, les ventes des Maisons de Luxe du Groupe s'élevaient à 12 677 millions d'euros et sont en recul de - 16,5 % à périmètre et taux de change comparables (- 17,6 % en données publiées). La baisse de chiffre d'affaires est particulièrement marquée au premier semestre (- 30,2 %), le contexte sanitaire et les mesures de confinement ayant très lourdement impacté la performance du second trimestre (- 43,4 %) mais aussi du premier trimestre (- 16,9 %) malgré un très bon début d'année. Au deuxième semestre, les ventes reculent de seulement - 3,3 %. Le rebond de l'activité enregistré pendant l'été (- 1,6 % au troisième trimestre) s'est poursuivi dans certaines régions au dernier trimestre mais de nouvelles restrictions liées à la pandémie de Covid-19, particulièrement en Europe, ont pesé sur la performance des marchés concernés. Ainsi, au quatrième trimestre, le chiffre d'affaires est en baisse de - 4,8 %.

Pour 2020, les ventes réalisées dans les magasins gérés en propre et online s'établissent à 9 927 millions d'euros en décroissance de - 15,9 %. Au second semestre, elle sont cependant quasi stables, reculant de seulement - 1,5 %. La crise sanitaire a contribué au développement remarquable de l'e-commerce qui progresse pour les marques du Groupe de 67,5 % et pèse désormais pour environ 13 % des ventes directes.

Le chiffre d'affaires des magasins exploités en propre représente 78,3 % de l'activité totale contre 78,0 % en 2019. Cette apparente stabilité, liée aux conditions exceptionnelles ayant affecté l'activité des Maisons, n'est pas le reflet de la politique à long-terme menée par l'ensemble des marques visant à mieux contrôler leur distribution, y compris l'e-commerce, et à renforcer leur exclusivité tout en conduisant avec prudence l'expansion du réseau de magasins gérés en propre et les investissements qui s'y rapportent.

Au cours de l'exercice écoulé, les ventes aux distributeurs tiers (*wholesale*) ont reculé de - 17,4 % en comparable dans un contexte où l'ambition du Groupe reste de concentrer l'activité *wholesale* de ses maisons de mode et maroquinerie sur les distributeurs les plus qualitatifs. La baisse est ainsi très significative chez Gucci (- 33,4 %), première marque du Groupe à avoir délibérément engagé ce travail de rationalisation majeure de sa distribution. Yves Saint Laurent et Balenciaga ont également volontairement contenu les ventes aux distributeurs clés. Alexander Mc Queen et Bottega Veneta, portée par son renouveau stylistique, voient leur activité *wholesale* progresser grâce à des gains de parts de marché tout en veillant à rester particulièrement sélectives dans le choix de leurs distributeurs. Les difficultés financières rencontrées par les grands magasins en Amérique du Nord expliquent également dans une certaine mesure l'évolution du chiffre d'affaires réalisé avec les distributeurs tiers.

Chiffre d'affaires par zone géographique

Compte tenu de la dynamique de la pandémie, qui a frappé en premier lieu l'Asie au cours du premier trimestre avant d'être globalement maîtrisée alors même qu'elle se répandait dans les autres continents sans être véritablement jugulée, sauf pendant l'été, les tendances par marché sont particulièrement contrastées. Ces tendances sont particulièrement amplifiées par l'absence de tourisme qui a pénalisé les marchés en Europe de l'Ouest et bénéficié au marché chinois compte tenu du rapatriement de la demande sur le marché domestique. Le chiffre d'affaires total dans les pays émergents baisse ainsi de - 7,4 % quand il recule de - 22,5 % dans les pays matures.

Plus particulièrement en Asie-Pacifique (qui concentre l'essentiel des ventes dans les pays émergents), l'activité se contracte de - 6,1 %. Le chiffre d'affaires réalisé en Chine continentale est en très forte hausse, surtout depuis le second trimestre de l'exercice, au détriment en partie d'autres marchés en Asie. L'activité à Hong Kong et Macao en particulier est en très net déclin même si le dernier trimestre de 2020 marque une amélioration de la situation sur des bases de comparaison favorables. En Corée, deuxième marché de la région, l'excellente dynamique des ventes avec la clientèle locale compense à peine la perte de la clientèle chinoise, principalement pour Gucci dont les opérations *Duty Free* sont gérées selon un modèle *Retail* dans ce pays.

Les ventes en Europe de l'Ouest baissent de - 29,2 %, pénalisées par l'absence de flux touristiques à compter de mi-février, les confinements du printemps et de nouvelles fermetures en fin d'année (environ un quart du réseau en moyenne dans la région au dernier trimestre). Des actions de *clienteling* ciblées, la mise en œuvre de techniques de ventes à distance et de nombreuses animations en magasin ont toutefois permis de soutenir l'activité avec la clientèle locale tout au long de l'année.

L'activité au Japon est très affectée par la crise de la Covid-19 (- 28,9 %) en l'absence de touristes chinois et compte tenu d'un environnement de consommation dégradé pour la clientèle locale malgré l'amélioration enregistrée en fin d'année.

L'activité des Maisons en Amérique du Nord résiste mieux et ne recule que de - 8,3 %. Après un premier semestre en forte baisse (- 34,1 %), les ventes se sont redressées dès la réouverture de magasins et ont même très fortement progressé au troisième trimestre. La dynamique de croissance est restée bonne au dernier trimestre mais s'est progressivement normalisée, notamment après les élections présidentielles aux États-Unis. 2020 est en outre marquée par le développement continu de l'e-commerce dans des marchés pourtant très matures. Le chiffre d'affaires réalisé en ligne a ainsi presque doublé en un an et représente environ 24 % des ventes gérées directement par les marques.

Chiffre d'affaires par catégorie de produits

Au cours de l'exercice écoulé, toutes les principales catégories de produits ont enregistré une baisse de leur chiffre d'affaires. Néanmoins, la qualité du portefeuille de marques du Groupe et la pertinence de leurs stratégies contribuent à ce que cette baisse soit contenue pour toutes les catégories.

Le recul de la catégorie maroquinerie est globalement en ligne avec les tendances du marché en dépit de bases de comparaisons très élevées et dans un contexte où les marques ont privilégié une saine gestion des stocks et ont été en conséquence particulièrement vigilantes quant au nombre de références et de produits disponibles en magasin.

À rebours du marché, les ventes de la catégorie prêt-à-porter ont décliné dans des proportions assez comparables aux autres catégories compte tenu de la désirabilité de l'offre des Maisons.

Les ventes de chaussures ont bénéficié du rebond de la consommation de produits de luxe au second semestre après un premier semestre très cohérent avec les tendances constatées pour les autres segments du marché.

Par ailleurs, dans la continuité des bonnes tendances constatées en 2019, la joaillerie a vu son activité globalement résister, grâce à la dynamique du marché en Asie et au développement réussi de Qeelin en Chine. La haute-joaillerie a cependant davantage pâti des restrictions de voyage et des fermetures en Europe de l'Ouest.

Enfin, Girard-Perregaux et Ulysse Nardin, à l'instar de l'industrie horlogère, sont très lourdement affectées par les effets induits de la pandémie de Covid-19.

Les revenus tirés des *royalties* et les autres revenus sont en forte baisse (- 29,3 %), impactés principalement par des performances très en retrait de la licence Parfums et Cosmétiques de Gucci. La baisse des *royalties* perçues de Kering Eyewear reste très contenue.

Résultat opérationnel courant

Au titre de l'exercice 2020, le résultat opérationnel courant s'établit à 3 367 millions d'euros en baisse de 1 675 millions d'euros par rapport au résultat opérationnel courant de 2019 (dont 1 307 millions d'euros pour le seul premier semestre). La rentabilité opérationnelle s'élève à 26,6 %. La dilution de la marge opérationnelle courante par rapport à l'exercice passé atteint 6,2 points mais seulement 2,6 points pour le second semestre. Cette dégradation de la rentabilité repose sur un effet de levier opérationnel défavorable après plusieurs exercices de forte relution. Plus que la contraction de la marge brute, c'est la baisse matérielle

des ventes qui conduit à une moindre absorption des coûts fixes (en dépit des baisses de charges enregistrées). La dilution est assez homogène pour les principales marques (entre 4 et 6 points de marge environ). Parmi les autres Maisons, Balenciaga et Alexander McQueen dans une moindre mesure parviennent à faire progresser leur rentabilité quand d'autres marques du segment, plus proches de leur point mort, enregistrent logiquement une forte baisse de leur marge opérationnelle.

L'EBITDA de 2020 s'établit à 4 605 millions d'euros à comparer aux 6 122 millions d'euros enregistrés en 2019. À 36,3 %, la marge d'EBITDA reste à un niveau très élevé et recule de seulement 3,5 points par rapport à l'année passée.

L'effet combiné du change et des couvertures de change a un impact marginalement favorable tant sur le résultat en valeur absolue que sur le niveau de rentabilité.

Réseau de magasins et investissements opérationnels

Les investissements opérationnels, qui n'incluent pas la grande majorité des investissements dans la logistique et les systèmes d'information centralisés par l'entité Corporate au bénéfice des marques, s'élèvent à 461 millions d'euros par rapport à 2019 (soit - 29,3 %). Exprimés en proportion du chiffre d'affaires annuel, les investissements opérationnels représentent 3,6 % du chiffre d'affaires, un niveau inférieur à celui enregistré l'année passée (4,2 %). Une telle évolution illustre la capacité d'adaptation des Maisons qui ont su allouer leurs ressources aux projets les plus prioritaires et stratégiques. Ces investissements ont été décaissés à hauteur de 56 % environ sur le second semestre, une saisonnalité un peu moins marquée qu'en 2019 au regard d'une bonne maîtrise du besoin et du rythme d'investissements tout au long de l'exercice.

Au 31 décembre 2020, les Maisons de Luxe disposaient d'un réseau de 1 433 magasins exploités en propre dont 770 (54 %) dans les pays matures et 663 dans les pays émergents. En net, le réseau compte 52 magasins de plus (+ 3,8 %), une des plus faibles croissances enregistrées depuis des années. La prudence des marques en cette année de pandémie et la maturité de leurs réseaux dans les pays matures expliquent cette évolution. C'est d'ailleurs en Asie qu'ont été concentrées les ouvertures de l'année, principalement en Grande Chine et en Corée (près de 3/4 des ouvertures en net). Par ailleurs, la progression est imputable très majoritairement à l'extension programmée des réseaux d'Yves Saint Laurent, Balenciaga et Alexander McQueen.

Gucci

(en millions d'euros)	2020	2019	Variation
Chiffre d'affaires	7 440,6	9 628,4	- 22,7 %
Résultat opérationnel courant	2 614,5	3 946,9	- 33,8 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<i>35,1 %</i>	<i>41,0 %</i>	<i>- 5,9 pts</i>
EBITDA	3 224,9	4 463,6	- 27,8 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<i>43,3 %</i>	<i>46,4 %</i>	<i>- 3,1 pts</i>
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	205,8	337,3	- 39,0 %
Équivalents temps plein moyens	17 953	17 157	+ 4,6 %

2020 est une année évidemment atypique qui coïncide avec une phase de consolidation de la croissance de la marque engagée en 2019 après plusieurs années de croissance exceptionnelle.

Gucci a poursuivi méthodiquement voire accéléré la mise en œuvre de sa stratégie visant à soutenir dans la durée sa dynamique de croissance, tout particulièrement pour ce qui concerne l'exclusivité de sa distribution. La marque a continué de déployer, dans la mesure du possible, son concept de magasin le plus récent, a stabilisé son réseau de points de vente en concentrant les ouvertures dans les marchés en croissance et a réduit drastiquement et à dessein la part de la distribution *wholesale*. L'année 2020 a également été propice à l'expansion du e-commerce géré directement par Gucci, un canal de distribution qui commence à peser significativement dans son chiffre d'affaires (un peu plus de 12 % de l'ensemble des ventes). La marque a ainsi capitalisé sur son expertise reconnue dans le domaine du digital et la qualité de ses magasins en ligne. Elle a en outre amplifié le développement de nouveaux canaux de vente ou de points de contact avec le client, notamment à travers Gucci 9 qui permet de gérer à distance (par téléphone ou en ligne) les attentes et les demandes du client.

Avec le support du Groupe, Gucci a d'ailleurs maintenu son plan de modernisation et d'optimisation de sa chaîne d'approvisionnement, de sa logistique et de ses systèmes d'information afin de les rendre plus agiles, réactifs et en mesure d'absorber l'augmentation à long terme de la demande et de supporter le modèle omnicanal. La pandémie de Covid-19 et les mesures sanitaires en résultant ont cependant pu peser en cours d'année sur la réactivité de la *supply chain*. Par une attention portée au niveau de commandes et aux conditions de paiement, Gucci a apporté autant que possible son soutien à ses fournisseurs et au tissu économique italien.

À l'aube de ses 100 ans qui seront célébrés en 2021, Gucci continue de faire évoluer sa proposition créative. Le nombre de collections donnant lieu à une présentation formelle a été réduit à deux mais le lancement de nouveautés et l'introduction régulière de nouvelles déclinaisons des pièces iconiques viendront animer les points de vente tout au long de l'année. L'esthétique de la marque évolue subtilement pour répondre aux attentes des clients et à l'évolution de leur état d'esprit. Elle capitalise sur l'héritage unique de

Gucci tout en restant résolument contemporaine et moderne. C'est à la recherche de cet équilibre que travaillent les équipes créatives et la Direction du merchandising comme elles veillent constamment à maximiser le potentiel de croissance de chaque catégorie en adaptant constamment l'offre produits pour toucher la clientèle la plus large possible et en optimisant la répartition entre *carryovers* et nouveautés.

La communication est conçue pour entretenir la désirabilité de la marque et accroître le niveau d'engagement des clients existants ou futurs quelles que soient leurs nationalités ou leurs classes d'âge. La communication digitale contribue pour une très grande part à créer cet univers de marque à la fois unique et inclusif. Gucci a démontré une fois encore en 2020 sa capacité à innover dans ce domaine avec notamment le GucciFest en novembre dernier, un festival numérique pendant lequel a été dévoilée une série de sept épisodes « Ouverture of Something That Never Ended » réalisée par Gus Van Sant et destinée à mettre en avant les nouvelles créations de la maison.

Chiffre d'affaires

En 2020, Gucci a enregistré un chiffre d'affaires de 7 441 millions d'euros en baisse de - 21,5 % à taux de change comparables (- 22,7 % en données publiées). Cette performance s'apprécie évidemment au regard de l'impact global de la pandémie sur l'industrie du luxe mais aussi de bases de comparaison élevées résultant de la très forte croissance affichée par la marque depuis les premiers signes de son renouveau mi-2016. Ainsi entre 2017 et 2020, l'activité de la marque a malgré tout progressé de plus de 20 %.

En recul de - 33,8 %, les ventes du premier semestre ont été très affectées par les fermetures de magasins et l'absence de flux touristiques. Au second semestre, le chiffre d'affaires décroît de seulement - 9,6 %.

Les ventes dans les magasins exploités en propre ont régressé de - 19,5 % à change constant sur l'exercice avec un deuxième semestre à - 5,9 %. Ce niveau de chiffre d'affaires, réalisé à périmètre de points de vente quasi stable, pâtit de l'effondrement du chiffre d'affaires réalisé avec les touristes (qui pesait pour légèrement plus de 1/3 de l'activité mondiale de la marque en 2019). Hors impact des fermetures de magasins liées aux mesures de lutte contre la

Covid-19, la Maison a retrouvé une dynamique très favorable et encourageante auprès des clientèles locales dans les principaux marchés, au premier rang duquel la Chine continentale qui bénéficie du rapatriement de la demande chinoise. En outre, alors que Gucci était d'ores et déjà une des marques du secteur les plus avancées en termes de développement de l'e-commerce, la croissance des ventes en ligne a été particulièrement soutenue en 2020 et approche + 70 %. La pénétration de l'e-commerce directement gérée par la marque ou opérée dans le cadre d'une concession progresse dans toutes les régions.

Les ventes aux distributeurs tiers reculent de - 33,4 % en comparable. Cette évolution résulte pour partie d'une baisse des commandes de la part des grands comptes, particulièrement aux États-Unis. Elle est aussi directement liée à la volonté de la marque d'engager une nouvelle phase de transformation de sa distribution avec l'objectif de la rendre plus exclusive. Le chiffre d'affaires réalisé avec les distributeurs tiers devrait continuer à se contracter en 2021 (de l'ordre de - 30 %) avec une réduction du nombre de comptes actifs et des volumes livrés.

Chiffre d'affaires par zone géographique

Compte tenu de la part de la distribution en propre dans les ventes de Gucci (87,4 %), l'analyse du chiffre d'affaires par zone géographique se rapporte à l'activité en magasins.

Dans les pays matures, le recul du chiffre d'affaires annuel s'élève à - 27,6 %. L'Europe de l'Ouest est la région la plus touchée avec une baisse d'activité de - 46,7 %. Les ventes pâtissent de l'absence de tourisme, d'une longue période de fermeture des magasins au second trimestre puis de fermetures plus ponctuelles au dernier trimestre. L'environnement de consommation est globalement déprimé dans la région même si Gucci a intensifié avec succès ses investissements et ses plans d'actions pour augmenter ses ventes à la clientèle locale. Au Japon, la décroissance des ventes s'établit à - 31,9 % et les tendances de consommation sont assez similaires à celles observées en Europe : chute des flux touristiques (avec un impact moindre qu'en Europe de l'Ouest, la consommation domestique étant en 2019 très largement majoritaire) et consommation locale atone une partie de l'année avant une amélioration constatée en toute fin d'exercice. En Amérique du Nord, l'activité est restée stable (+ 0,1 %), bénéficiant de l'ensemble des actions engagées par Gucci depuis le dernier trimestre 2019 pour redynamiser ses ventes aux États-Unis, de la très forte dynamique des ventes en ligne (+ 91,3 %) et malgré une contribution très négative d'Hawaï. La croissance a été particulièrement forte au troisième trimestre après le confinement et est restée très solide au quatrième trimestre.

Dans les pays émergents, le chiffre d'affaires décline de - 10,1 % à change constant. L'activité de Gucci en Asie-Pacifique régresse de - 8,1 % sur l'année mais est en progression de + 9,3 % sur le deuxième semestre.

Depuis mi-avril, et la fin graduelle des confinements dans la région, la croissance en Chine continentale, premier marché de la région, a été très soutenue. La marque y a doublé ses ventes en ligne par rapport en 2019 sans cannibaliser les ventes en magasins qui bénéficient du rapatriement de la demande domestique. La Corée est également un marché très dynamique pour Gucci dans ses magasins à l'exception des points de vente *Duty Free* que la marque a la particularité d'intégrer à son réseau de magasins gérés en propre et dont les ventes sont en très forte baisse en l'absence de touristes chinois. C'est également ce recul du tourisme au sein de la zone qui impacte matériellement la performance de la grande majorité des marchés en Asie-Pacifique. Le chiffre d'affaires à Hong Kong affiche ainsi une très forte décroissance bien que moins marquée au dernier trimestre compte tenu de bases de comparaison plus favorables.

Chiffre d'affaires par catégorie de produits

Toutes les principales catégories de produits enregistrent une contraction de leurs ventes dans les magasins en propre en 2020. La part des *carryovers*, qui s'était stabilisée au niveau cible que s'était fixé Gucci pour l'ensemble des catégories depuis plusieurs trimestres déjà, a légèrement augmenté cette année compte tenu de l'offre plus restreinte de nouveautés. Au-delà des effets induits par la crise de la Covid-19, les tendances constatées pour les principales catégories de produits sont encourageantes car elles sont le signe d'un accueil très favorable par la clientèle des dernières collections. Pour certaines catégories de produits, les ventes sont même en croissance au second semestre.

Les revenus issus des *royalties* régressent fortement, principalement en lien avec la faiblesse des ventes enregistrées dans le cadre de la licence confiée à Coty dans la catégorie Parfums et Cosmétiques.

Résultat opérationnel courant

Pour l'année 2020, le résultat opérationnel courant de Gucci s'établit à 2 615 millions d'euros, en recul de - 33,8 % par rapport au résultat opérationnel de 2019. La marge opérationnelle courante de Gucci se contracte de 5,9 points mais s'établit à 35,1 %, un niveau remarquablement élevé dans cette année de contraction des ventes. Au second semestre, la marge opérationnelle atteint même 38,6 % et sa baisse est très contenue par rapport à la même période en 2019 (- 2,7 points).

La dilution de la marge opérationnelle courante résulte d'un effet de levier logiquement défavorable au regard de la baisse du chiffre d'affaires. La marge brute est en légère baisse compte tenu des dépréciations de stocks, de la hausse ponctuelle des coûts de production unitaires et du mix-produits. Par ailleurs, la base de coûts a été significativement ajustée à la baisse sous l'effet du recul mécanique des coûts variables et d'une optimisation méthodique des coûts fixes. Cette agilité dans la gestion des coûts

permet toutefois à Gucci de continuer à investir pour soutenir le rebond attendu à terme de l'activité en réallouant des ressources aux activités de *clienteling*, à l'animation en magasins, aux actions ciblées de communication et à la modernisation des systèmes d'information en lien avec la digitalisation accélérée du secteur.

Pour 2020, l'EBITDA de Gucci s'élève à 3 225 millions d'euros (soit une marge d'EBITDA de 43,3 % en baisse de 3,1 points). La résilience de l'EBITDA, supérieure à celle de l'EBIT, s'explique par le poids des amortissements liés aux investissements opérationnels engagés lors de la phase d'expansion du réseau de magasins.

Réseau de magasins et investissements opérationnels

Au 31 décembre 2020, Gucci exploitait 483 boutiques en direct, dont 212 dans les pays émergents. Au cours de l'exercice, Gucci a fermé en net 4 magasins. La marque dispose en effet d'un réseau de magasins globalement adapté en nombre mais continue

d'identifier toutes les opportunités lui permettant d'améliorer sa distribution dans certaines régions ou dans certains canaux de vente. En 2020, Gucci a ainsi étendu très légèrement son réseau en Asie et réduit son exposition dans les pays matures. La priorité pour la marque reste cependant la croissance organique, a fortiori dans la perspective d'un rebond de l'activité à court et moyen termes. Elle a ainsi poursuivi son programme de rénovation du parc de magasins existant bien que celui-ci ait dû être pour partie gelé dans l'année pour cause de confinement. Ainsi, au 31 décembre 2020, les magasins ayant adopté le nouveau concept représentent environ 60 % du réseau, en deçà de l'objectif initial.

Au cours de l'exercice écoulé, les investissements opérationnels bruts de Gucci s'élèvent à 206 millions d'euros en baisse de - 39,0 %. Cette baisse résulte à la fois des contraintes liées à la pandémie qui ont conduit à repousser certains projets mais surtout de la capacité de la marque à adapter avec agilité et rigueur son plan d'investissement à l'évolution du chiffre d'affaires.

Yves Saint Laurent

(en millions d'euros)	2020	2019	Variation
Chiffre d'affaires	1 744,4	2 049,1	- 14,9 %
Résultat opérationnel courant	400,0	562,2	- 28,9 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	22,9 %	27,4 %	- 4,5 pts
EBITDA	589,9	733,7	- 19,6 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	33,8 %	35,8 %	- 2,0 pts
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	52,7	98,0	- 46,2 %
Équivalents temps plein moyens	3 810	3 606	+ 5,7 %

Le choc sans précédent de la pandémie en cours sur le marché du luxe a évidemment affecté Yves Saint Laurent dont les ventes ont reculé en 2020 pour retrouver leur niveau de 2018. Toutefois, compte tenu de son héritage, de sa légitimité incontestable de marque phare dans l'univers de la mode et du luxe et de son développement réussi au cours des dernières années, la Maison a un potentiel intact pour croître encore davantage.

2020 a même constitué pour la marque une opportunité pour accélérer la mise en œuvre de sa stratégie long-terme.

Notamment en matière de distribution, Yves Saint Laurent a continué d'étendre son réseau de magasins dans les régions où la pénétration de la marque pouvait être améliorée et à dynamiser son e-commerce en internalisant l'activité à l'issue du partenariat noué en 2012 avec Yoox Net-A-Porter. En cohérence avec la stratégie du Groupe, la marque s'est en outre montrée très exclusive dans le choix de ses distributeurs tiers et la détermination des quantités livrées.

En 2020, Yves Saint Laurent a également intensifié ses efforts et ses investissements pour ce qui concerne la digitalisation de ses opérations et l'innovation. La maison est en effet convaincue que le digital, dont l'e-commerce est une composante, ouvre de nouvelles possibilités dans les domaines de la création (défilés et événements virtuels), de la communication ou de la gestion de la relation client (CRM). La pertinence de ces nouveaux modes opératoires est d'autant plus démontrée dans une année où la pandémie a rendu nécessaire d'avoir une approche ciblée, personnalisée et virtuelle avec les clients existants mais aussi avec l'ensemble des parties prenantes.

Les conditions sont donc réunies pour assurer le succès des collections à venir dans le respect permanent de l'équilibre entre la modernité que porte Antony Vaccarello et le riche héritage de la Maison.

Chiffre d'affaires

En 2020, les ventes de la marque s'établissent à 1 744 millions d'euros et reculent de - 13,8 % à change constant. Après s'être contracté de - 30,6 % au premier semestre, le chiffre d'affaires est en croissance de + 2,1 % au deuxième semestre.

L'activité dans les magasins de la Maison pèse pour presque 70 % du total et s'affiche en retrait de - 13,4 % par rapport à 2019. Cette évolution résulte d'une baisse de trafic dans les magasins très corrélée aux fermetures contraintes du réseau que la croissance rapide des ventes en ligne (presque + 80 %) n'a pas totalement compensée. Le développement de l'e-commerce d'Yves Saint Laurent a notamment bénéficié du lancement d'une boutique en ligne en Chine en juin puis, au dernier trimestre, de l'internalisation des opérations gérées auparavant par la joint-venture avec Yoox.

Les ventes aux distributeurs tiers déclinent de - 13,7 % en comparabilité sur l'année, la perte de chiffre d'affaires étant concentrée sur les États-Unis en lien avec les difficultés financières des distributeurs américains et la Corée, compte tenu de l'effondrement du trafic dans les points de vente *Duty Free*.

Chiffre d'affaires par zone géographique

Compte tenu de la part de la distribution en propre dans les ventes de la marque, l'analyse du chiffre d'affaires par zone géographique se rapporte à l'activité en magasins.

À l'image de l'industrie du luxe, la performance d'Yves Saint Laurent est contrastée selon les régions, avec une stabilité des ventes dans les pays émergents et une baisse marquée de l'activité dans les marchés matures.

Le chiffre d'affaires dans les marchés historiques se contracte ainsi de - 21,2 %. La pénétration de la Maison aux États-Unis et le dynamisme des ventes en ligne a permis de contenir le retrait de l'activité en Amérique du Nord. Les ventes y reculent à peine (- 2,4 %) et le redressement au second semestre est particulièrement solide. En Europe de l'Ouest, le chiffre d'affaires décline de - 33,8 %, la bonne performance réalisée avec la clientèle locale, qui a de la sorte manifesté une fois encore son attachement à la marque, ne suffisant pas à compenser l'impact de l'effondrement des flux touristiques. Au Japon, les ventes baissent de - 23,7 % compte tenu d'un mauvais premier semestre et malgré l'amélioration des tendances au dernier trimestre.

La croissance des ventes en magasin dans les pays émergents s'établit à + 0,4 %. En Asie-Pacifique qui pèse pour l'essentiel dans l'activité de la marque dans les pays émergents, l'activité a été très soutenue en Chine continentale, à Taïwan et en Corée. Cependant, le réseau de magasins en Chine continentale est encore en cours d'expansion et sa taille encore réduite proportionnellement à la notoriété de Saint Laurent, n'a pas permis à la marque de bénéficier du plein effet

du rapatriement de la demande chinoise. Les autres destinations majeures dans la région, comme Hong Kong ou Singapour, ont en revanche pâti des restrictions sur les voyages et de l'absence en résultant de flux touristiques.

Chiffre d'affaires par catégorie de produits

Dans le contexte exceptionnel de 2020, toutes les catégories enregistrent des performances négatives.

La maroquinerie reste pour la marque la première catégorie et est celle qui se montre la plus résiliente. Depuis plusieurs années, la marque s'attache en effet à renouveler et animer constamment son offre de maroquinerie avec une équipe de création dédiée, ce qui lui permet d'attirer, sur tous les marchés dans lesquels la marque opère, de nouveaux clients, et fidéliser ses clients existants.

Les ventes des catégories prêt-à-porter et chaussures connaissent quant à elles des évolutions assez similaires. Cependant, dans la continuité de l'inflexion de la stratégie *merchandising* engagée depuis plusieurs trimestres avec l'objectif de rendre plus pertinente l'architecture de l'offre et des prix de ces catégories, les nouvelles collections sont extrêmement bien reçues par les clients et les tendances du dernier trimestre sont très encourageantes, notamment en Asie.

Le recul des *royalties* perçues de Kering Eyewear est contenu. Le marché a été globalement moins porteur pour les parfums et cosmétiques et les *royalties* perçues de L'Oréal sont en baisse plus marquée.

Résultat opérationnel courant

En 2020, Yves Saint Laurent a réalisé un résultat opérationnel courant de 400 millions d'euros, contre 562 millions d'euros pour 2019, soit une baisse de - 28,9 %.

La marge opérationnelle courante s'établit à 22,9 % et se contracte de 4,5 points. Au second semestre, la marge s'est nettement redressée pour s'établir à 28,0 %, seulement 0,9 point en deçà de son niveau de 2019 pour la même période.

Comme pour les autres marques du Groupe, la base de coûts a été ajustée à la baisse tout au long de l'exercice afin de contenir le niveau de dilution sans pour autant couper trop drastiquement dans les dépenses opérationnelles nécessaires à la poursuite du développement d'Yves Saint Laurent à moyen terme.

L'EBITDA recule de 144 millions d'euros pour s'établir à 590 millions d'euros. La baisse est presque exclusivement concentrée sur le premier semestre de l'année. La marge d'EBITDA ressort à 33,8 % contre 35,8 % publié en 2019.

Réseau de magasins et investissements opérationnels

Au 31 décembre 2020, la marque exploitait 239 magasins en propre dont 113 dans les pays émergents. En net, 17 magasins ont été ouverts au cours de l'exercice dans la continuité du plan d'expansion du réseau de magasins mis en œuvre depuis plusieurs exercices et dans les limites que les mesures de confinement ont imposées en matière de réalisation de travaux et d'ouvertures. Plus de la moitié

des ouvertures se rapportent à des points de vente en Grande Chine ou en Corée, régions où la marque ne dispose pas encore d'un réseau de distribution à la mesure de son potentiel.

Les investissements de la Maison ont été particulièrement bien maîtrisés après des arbitrages raisonnés sur les priorités de la marque. Ils s'établissent à 53 millions d'euros en baisse de 45 millions d'euros (- 46,2 %) par rapport à 2019.

Bottega Veneta

(en millions d'euros)	2020	2019	Variation
Chiffre d'affaires	1 210,3	1 167,6	+ 3,7 %
Résultat opérationnel courant	172,0	215,2	- 20,1 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<i>14,2 %</i>	<i>18,4 %</i>	<i>- 4,2 pts</i>
EBITDA	333,6	374,3	- 10,9 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<i>27,6 %</i>	<i>32,1 %</i>	<i>- 4,5 pts</i>
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	48,4	57,8	- 16,3 %
Équivalents temps plein moyens	3 831	3 754	+ 2,1 %

Depuis la nomination de Daniel Lee comme Directeur de la création en juin 2018 puis de Bartolomeo Rongone comme CEO à compter du 1^{er} septembre 2019, Bottega Veneta a ouvert un nouveau chapitre de son histoire et engagé une transformation radicale.

Celle-ci s'est accélérée en 2019 puis en 2020 et des investissements majeurs ont été consentis pour mener à bien l'ensemble des plans d'actions visant à développer l'offre dans toutes les catégories de produits, à rajeunir et élargir la clientèle, accroître la notoriété de la marque, particulièrement dans les marchés matures, et élever l'expérience client dans les boutiques.

La stratégie ainsi mise en œuvre a porté ses premiers fruits en 2019 et a permis à la Maison de traverser l'année de crise qui vient de s'achever en faisant preuve d'une grande résilience et en augmentant son chiffre d'affaires. Après avoir conquis la clientèle des pays matures, la nouvelle esthétique de la Maison a été adoptée par les clients des principaux marchés asiatiques. Cette montée en puissance de la marque a été accompagnée tout au long de l'année par une intensification des initiatives en matière de communication et d'engagement avec les clients et tous ceux qui manifestent de l'intérêt pour Bottega Veneta. L'empreinte digitale de la marque s'est considérablement développée en 2020, notamment dans le domaine de l'e-commerce (dont le chiffre d'affaires a été multiplié par 2,5 fois en un an).

Chiffre d'affaires

En 2020, le chiffre d'affaires de Bottega Veneta s'établit à 1 210 millions d'euros et est en progression de + 4,8 % en données comparables et de + 3,7 % en données publiées. Après un premier semestre où le chiffre d'affaires était logiquement en recul (- 9,5 %) compte tenu des mesures de confinement dans les principaux marchés, le second semestre est marqué par un rebond de l'activité (+ 18,0 % à change constant).

En lien avec son positionnement exclusif et haut de gamme, Bottega Veneta privilégie la distribution de ses produits dans le réseau de points de vente exploités en propre. Cependant, en 2020 comme en 2019, l'appréciation croissante de la marque par les acheteurs *wholesale* a permis à Bottega Veneta de regagner des parts de marché auprès des distributeurs tiers. Ainsi, la contribution des magasins directement gérés par la marque représente 73,2 % de l'activité de l'année.

Le chiffre d'affaires dans les magasins de la marque recule de - 5,3 % sur l'année mais progresse de + 7,2 % sur le second semestre, supporté par la très bonne dynamique des ventes en Asie-Pacifique et de l'e-commerce.

La forte croissance des ventes aux distributeurs tiers (+ 48,5 %) témoigne de la désirabilité retrouvée de la marque auprès des acheteurs professionnels et de gains de parts de marché chez les grands comptes en Europe de l'Ouest et en Amérique du Nord. Pour autant, cette excellente performance s'appuie sur un travail de réorganisation de ce canal, engagé depuis plusieurs exercices et appelé à s'accélérer, visant à contenir le risque de saturation dans les points de vente et à ne travailler qu'avec les partenaires les plus qualitatifs.

Chiffre d'affaires par zone géographique

Compte tenu de la part de la distribution en propre dans les ventes de la marque, l'analyse du chiffre d'affaires par zone géographique se rapporte à l'activité en magasins.

La désirabilité de Bottega Veneta s'est considérablement renforcée en Asie en 2020 après que l'esthétique des nouvelles collections a été d'abord, en 2019, adoptée par la clientèle de la majorité des pays matures.

Ainsi, dans les pays émergents, les ventes de la marque enregistrent une progression de + 17,5 % en comparable. La croissance est particulièrement soutenue en Chine continentale et en Corée, les deux principaux marchés en Asie-Pacifique.

Dans les pays matures, l'activité recule de - 22,9 %. La marque contient la baisse de ses ventes en Amérique du Nord à - 8,9 %. Les ventes sont en légère progression aux États-Unis et au Canada en dépit des périodes de fermetures imposées mais baissent significativement à Hawaï. En Europe de l'Ouest, le chiffre d'affaires réalisé auprès de la clientèle domestique est en forte hausse mais la performance sur ce marché (- 28,6 %) pâtit de la quasi-disparition de la clientèle touristique. La contraction des ventes au Japon s'établit à - 24,1 % mais les tendances du dernier trimestre montrent une très nette amélioration et l'adhésion croissante de la clientèle à la nouvelle direction artistique de Bottega Veneta.

Chiffre d'affaires par catégorie de produits

En maroquinerie, qui reste le cœur de métier de Bottega Veneta (environ 74 % des ventes totales, y compris les ventes aux tiers), l'activité est en légère baisse sur l'année, principalement en lien avec la performance négative du second trimestre. Au second semestre, les ventes de maroquinerie étaient ainsi en hausse. En outre, tout au long de l'exercice, les nouvelles lignes ont enregistré des performances très solides, s'installant toujours plus comme des *carryovers*, tandis que le déclin des lignes plus anciennes s'amplifiait.

Le chiffre d'affaires total de l'ensemble des autres catégories progresse fortement compte tenu du très bon accueil réservé aux collections de prêt-à-porter et de chaussures femme et de bases de comparaison évidemment plus favorables que pour la maroquinerie.

La survenance de la pandémie de Covid-19 a cependant contraint Bottega Veneta à différer, dans l'année, la mise en œuvre de l'ensemble des actions destinées à redynamiser les collections Homme alors que les collections Femme ont été les premières dès 2019 à bénéficier de la refonte de l'offre par Daniel Lee. Les tendances de fin d'année semblent montrer que la marque enregistre un net redressement de l'activité liée au vestiaire masculin qui n'en reste pas moins un relais de croissance à moyen terme.

Résultat opérationnel courant

Pour 2020, le résultat opérationnel courant de Bottega Veneta s'établit à 172 millions d'euros, en baisse de 43 millions d'euros par rapport à la performance de 2019 (- 20,1 %).

La profitabilité opérationnelle s'établit à 14,2 %, en recul de 4,2 points par rapport à l'exercice passé. La profitabilité s'est redressée au second semestre pour atteindre 18,2 % (en hausse de 0,2 point par rapport à la même période en 2019).

La dilution de la marge opérationnelle courante annuelle résulte principalement d'un effet de levier particulièrement défavorable au premier semestre compte tenu du recul des ventes. Elle est aussi liée à l'augmentation des charges opérationnelles dans une phase d'investissement nécessaire pour faire du renouveau de la marque un succès qui s'inscrit dans la durée. Certaines lignes de charges visant à accompagner Bottega Veneta dans sa transformation et sa relance ont ainsi continué d'augmenter quand d'autres dépenses faisaient l'objet d'arbitrages et de plans d'économies dans une logique de discipline financière. La profitabilité de la marque devrait s'améliorer graduellement mais rester à moyen terme impactée par cet alourdissement maîtrisé mais nécessaire de la structure de coûts.

L'EBITDA s'élève pour 2020 à 333 millions d'euros. La marge d'EBITDA recule de 4,5 points pour s'établir à 27,6 %.

Réseau de magasins et investissements opérationnels

Au 31 décembre 2020, la distribution en propre repose sur 261 magasins, dont 122 dans les pays émergents. Au cours de l'année écoulée, Bottega Veneta a fermé en net 7 points de vente. La marque a en priorité concentré ses efforts d'investissement dans la relocalisation et la rénovation du parc de magasins existant tout en poursuivant sa stratégie d'ouverture progressive et ciblée de nouveaux *flagships* (notamment avec celui d'Omotesando à Tokyo).

Compte tenu de cette gestion raisonnée du réseau de magasin mais aussi des décalages de projets liés aux périodes de confinement, les investissements opérationnels s'élèvent à 48 millions d'euros pour 2020, en baisse de 10 millions d'euros (- 16,3 %) par rapport à 2019.

Autres Maisons

(en millions d'euros)	2020	2019	Variation
Chiffre d'affaires	2 281,3	2 537,5	- 10,1 %
Résultat opérationnel courant	180,6	317,7	- 43,2 %
en % du chiffre d'affaires	7,9 %	12,5 %	- 4,6 pts
EBITDA	457,2	550,0	- 16,9 %
en % du chiffre d'affaires	20,0 %	21,7 %	- 1,7 pt
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	153,7	158,8	- 3,2 %
Équivalents temps plein moyens	6 913	6 439	+ 7,4 %

Les performances des Autres Maisons en 2020 sont contrastées et dépendent des degrés de maturité des marques, de leur exposition à certaine clientèle et de leurs trajectoires au cours des dernières années.

Balenciaga et Alexander McQueen, bien que de taille différente, ont enregistré en 2020 des performances très solides et assez similaires.

- Les ventes de Balenciaga ont très légèrement progressé à change constant. Cette performance est d'autant plus remarquable dans cette année marquée par la pandémie de Covid-19 que la Maison a volontairement rationalisé sa distribution *wholesale*. L'activité en magasin a été très solide, bénéficiant en outre de quelques ouvertures et de la croissance très soutenue de l'e-commerce. Dépassant significativement le milliard d'euros de chiffre d'affaires, la marque garde une profitabilité élevée et parvient même à la faire progresser par rapport à 2019. Elle continue cependant d'investir pour renforcer son organisation et ses structures et installer ainsi dans la durée la Maison au plus haut niveau que ce soit en matière de créativité, de notoriété ou de distribution.
- 2020 est une nouvelle année de croissance pour Alexander McQueen qui a poursuivi sa stratégie de renforcement de ses collections dans toutes les catégories de produits. La marque a notamment capitalisé sur le succès de ses *sneakers* pour étoffer son offre sur tous les segments de la catégorie chaussures et a continué à élargir son offre dans le prêt-à-porter qui reste au cœur de l'identité de la marque et de sa créativité reconnue. La Maison a étendu son réseau de magasins, développé ses ventes en ligne et fait progresser sa profitabilité.

Pour les marques de joaillerie, 2020 est une année particulièrement contrastée. Boucheron, Pomellato et Dodo ont en effet franchi de nouvelles étapes dans la structuration de leur offre de produits, dans l'adaptation de leur distribution, plus spécifiquement en Asie-Pacifique, et dans le déploiement de plans de communication plus ambitieux. Toutefois, leur activité en Europe de l'Ouest a été très impactée par les restrictions de voyages qui ont pesé sur les comportements d'achat de grands clients et sur la fréquentation touristique. En Asie, grâce aux investissements réalisés au cours des dernières années et à un contexte économique et sanitaire plus favorable, les Maisons de joaillerie ont enregistré une forte progression de leurs ventes. C'est particulièrement vrai pour Qeelin,

marque principalement distribuée en Grande Chine et dont l'esthétique est directement influencée par la culture chinoise. Qeelin affiche la meilleure croissance de chiffre d'affaires au sein du Groupe.

Brioni et les marques horlogères (Girard-Perregaux et Ulysse Nardin) ont quant à elles été très pénalisées par les effets induits de la pandémie. Elle a, d'une part, particulièrement affecté des marchés (Europe de l'Ouest) ou des segments d'activité (*formal wear*) auxquels ces Maisons sont plus exposées et, d'autre part, contribué à une polarisation accrue du secteur (horlogerie). Une telle conjoncture a d'autant plus d'impact sur ces marques qu'elles ont engagé des programmes majeurs de transformation mais aussi de restructuration. Néanmoins, tant pour Brioni que pour les marques horlogères les résultats de l'exercice ne remettent pas en cause la pertinence de la stratégie définie pour chacune de ces Maisons avec des retours encourageants à compter de fin 2019 et au second semestre 2020.

Chiffre d'affaires

En 2020, les ventes de l'ensemble des Autres Maisons se contractent de - 9,4 % à taux de change et périmètre constants, pour s'établir à 2 282 millions d'euros. Après un premier semestre logiquement impacté par les mesures de confinement (- 25,8 %), l'activité s'est redressée au second semestre avec une croissance de + 6,4 %.

Dans la continuité de leurs excellentes performances en 2019, Balenciaga et Alexander McQueen ont fait preuve de résilience en 2020 et enregistrent une légère progression de leurs ventes. Qeelin est la seule marque dont le chiffre d'affaires est en forte hausse, profitant du rebond de l'activité en Chine. Boucheron enregistre de très solides performances en Asie mais pâtit de son exposition au marché japonais malgré un fort rebond au dernier trimestre et, tout comme Pomellato, de sa présence massive et historique en Europe de l'Ouest. Les Maisons engagées dans une profonde transformation, comme Brioni et les marques horlogères, voient leurs ventes très impactées par la crise qui a caractérisé 2020.

Le chiffre d'affaires réalisé dans les magasins gérés directement par les Autres Maisons recule de - 4,9 %. Cependant, en dépit des nombreuses fermetures de magasins tout au long de l'exercice, le poids des

ventes réalisées dans les magasins gérés en propre a augmenté, passant de 56 % à 58 %. Cette évolution résulte pour une grande partie de la volonté des marques de privilégier la distribution exclusive ce qui les a conduites à ouvrir de nouveaux magasins au cours des précédents trimestres. La rapide croissance des ventes en ligne dans le contexte de la pandémie y contribue également.

Les ventes aux tiers (*wholesale*) ont régressé quant à elles de - 13,0 % en comparable par rapport à 2019 sous l'effet combiné des difficultés des distributeurs en Amérique du Nord et des impacts de la pandémie sur l'activité des franchisés et distributeurs des marques de montres et de joaillerie en Europe et au Moyen-Orient. La baisse résulte également de la révision en cours dans les principales marques de la stratégie de distribution avec l'objectif de concentrer l'activité *wholesale* sur un nombre restreint et hautement qualitatif de partenaires.

Chiffre d'affaires par zone géographique

Le chiffre d'affaires de l'exercice est, comme pour l'ensemble des Maisons du Groupe, tiré à la baisse par la performance dans les pays matures.

Les ventes y reculent de - 15,3 %. L'environnement dégradé de consommation et l'absence de touristes ont pesé sur l'activité en Europe de l'Ouest, en déclin de - 18,7 %, principalement pour les marques de montres et joaillerie alors que Balenciaga et Alexander McQueen, bien qu'en recul, se sont montrées plus résilientes. En dépit de la nette amélioration des tendances observée au dernier trimestre, le chiffre d'affaires au Japon décroît de - 24,7 %. En Amérique du Nord, le rebond des ventes au second semestre permet à la région de finir l'année en croissance de + 1,8 %.

La croissance dans les pays émergents (+ 4,1 %) est très corrélée aux tendances relevées en Asie-Pacifique et tout particulièrement en Chine continentale où le chiffre d'affaires des Autres Maisons a quasiment doublé en 2020 par rapport à 2019.

Chiffre d'affaires par catégorie de produits

Sur l'ensemble de l'année, les catégories chaussures et prêt-à-porter restent les plus dynamiques, portées par la désirabilité des collections de Balenciaga et Alexander McQueen, tout particulièrement au second semestre.

La résilience des ventes de la catégorie maroquinerie a été remarquable au premier semestre comme au cours des six derniers mois. Cette performance est très liée à l'appréciation croissante de l'offre de Balenciaga sur le segment des sacs à main.

La performance des marques de joaillerie est contrastée selon les régions. La bonne dynamique relevée dans les pays émergents et le développement de l'e-commerce, encore marginal pour ces marques, ne permet pas de compenser le recul de l'activité dans les marchés historiques de Boucheron et Pomellato.

Enfin, la contraction du chiffre d'affaires des marques horlogères est très matérielle.

Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant des Autres Maisons pour 2020 s'établit à 180 millions d'euros à comparer à 318 millions d'euros l'année passée (- 43,2 %). La marge opérationnelle courante s'établit à 7,9 % en baisse de 4,6 points par rapport à 2019. Cette dilution est assez cohérente avec celle constatée dans les autres Maisons et a été globalement contenue grâce à la bonne performance du second semestre (14,1 % de marge opérationnelle, en hausse de 0,4 point au regard de la même période en 2019) après la perte de - 12 millions d'euros enregistrée au premier semestre.

Sur l'ensemble de l'exercice 2020, l'impact de la baisse de chiffre d'affaires est particulièrement lourd en termes de rentabilité pour certaines marques proches de leur point mort en 2019 et exposées à des régions dans lesquelles la proportion de charges fixes dans les bases de coûts est importante. Cependant, compte tenu de leurs tailles, Balenciaga et Alexander McQueen sont parvenues à ajuster le niveau de leurs charges opérationnelles et, compte tenu de l'évolution de leurs ventes, ont vu leur rentabilité augmenter. En revanche, les pertes de Brioni et des marques horlogères se sont creusées cette année malgré les mesures d'économie mises en œuvre.

L'EBITDA s'établit à 457 millions d'euros en baisse de seulement 93 millions d'euros par rapport à l'exercice 2019. À 20,0 %, la marge d'EBITDA perd 1,7 point.

Réseau de magasins et investissements opérationnels

Le réseau de magasins exploités en propre par les Autres Maisons compte 450 unités au 31 décembre 2020, soit 46 magasins en plus par rapport au 31 décembre 2019. Au total, le réseau compte 234 magasins dans les pays matures et 216 dans les pays émergents. Les ouvertures de l'année (nettes de fermeture) sont concentrées au 3/4 en Asie-Pacifique et en premier lieu en Chine continentale et en Corée. Elles concernent principalement Balenciaga et Alexander McQueen qui ont poursuivi, tout en les adaptant, leurs stratégies respectives de croissance de la distribution exclusive.

Les investissements opérationnels des Autres Maisons s'établissent à 154 millions d'euros en recul de - 3,2 % par rapport à 2019. De nombreux projets, engagés dans les derniers mois de 2019, n'ont en effet pas été remis en cause d'autant qu'ils étaient concentrés pour une large part en Asie où les Autres Maisons bénéficient de bonnes dynamiques. Le programme d'investissements du second semestre a été revu afin d'allouer les ressources aux projets les plus stratégiques mais aussi avec l'objectif de permettre aux marques, dont le potentiel de croissance reste intact, de mettre en œuvre le plan d'expansion de leurs réseaux de magasins.

Corporate et autres

(en millions d'euros)	2020	2019	Variation
Chiffre d'affaires	423,6	500,9	- 15,4 %
Résultat opérationnel courant (hors plans d'intéressement long terme Corporate)	(184,6)	(195,5)	+ 5,6 %
Coût des plans d'intéressement long terme Corporate	(47,3)	(68,2)	+ 30,6 %
Résultat opérationnel courant	(231,9)	(263,7)	+ 12,1 %
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	326,3	303,9	+ 7,4 %
Équivalents temps plein moyens	4 139	3 946	+ 4,9 %

Le segment « Corporate et autres » regroupe les équipes du siège de Kering, les services centraux qui y sont attachés et les Services Partagés qui effectuent des prestations de service de toute nature pour les marques ainsi que le département portant les initiatives du Groupe en lien avec le développement durable.

Il intègre également la Direction Sourcing de Kering (KGS) qui constitue un centre de profit au titre des prestations qu'elle réalise pour le compte de marques hors Groupe dont des enseignes de l'ex-Groupe Redcats.

En outre, depuis le 1^{er} janvier 2017, la performance de Kering Eyewear est reportée dans ce segment.

Au cours de l'exercice clos, les ventes de Kering Eyewear se sont établies à 487 millions d'euros en baisse de - 17,6 % à change constant. Après un premier trimestre en légère baisse (- 1,5 %) compte tenu de bases de comparaison élevées avec les lancements des licences Balenciaga et Montblanc début 2019, l'activité de Kering Eyewear a été fortement impactée au second trimestre (- 49,3 %) par les fermetures des magasins des marques, le quasi-arrêt du *travel retail* et la prudence des distributeurs. Le chiffre d'affaires s'est redressé au second semestre en dépit d'un environnement resté très incertain pour le segment, notamment en lien avec le déclin persistant des commandes du canal *travel retail*. L'engagement et la qualité des équipes de Kering Eyewear ont ainsi permis de contenir le recul des ventes du second semestre à - 8,6 %.

Hors ventes aux grands distributeurs internationaux et boutiques des marques, la zone EMEA reste le premier marché de Kering Eyewear suivi de la zone Amérique. La part de la zone Asie-Pacifique (y compris Japon) dans le chiffre d'affaires a légèrement décliné compte tenu du poids du *travel retail* dans la région. Analysé sous l'angle des canaux de distribution, les chaînes locales et les trois « Os » (Opticien/Optométriste/Ophthalmologiste) constituent le premier vecteur des ventes de Kering Eyewear (plus de 50 % en 2020). Ce canal est celui qui a le mieux résisté au cours de l'année avec une quasi-stabilité du chiffre d'affaires,

une performance qui témoigne de l'efficacité de l'organisation commerciale mise en place par Kering Eyewear.

La contribution de Kering Eyewear au chiffre d'affaires annuel du Groupe, après élimination des ventes intragroupe et des *royalties* perçues par les Maisons, s'élève à 399 millions d'euros en retrait de - 15,0 % à change constant.

En dépit de la baisse des ventes et de l'amortissement de la fraction de l'indemnité payée à Safilo pour anticiper la fin de la licence Gucci et activée au bilan du Groupe (14 millions d'euros au 31 décembre 2019 restant à amortir en 2020), le résultat opérationnel a légèrement progressé en 2020 grâce à l'agilité et à la rigueur de la gestion de Kering Eyewear.

Au total, les coûts nets du « Corporate et autres » s'établissent à environ 232 millions d'euros en 2020, en baisse de 32 millions d'euros par rapport aux coûts nets de 2019.

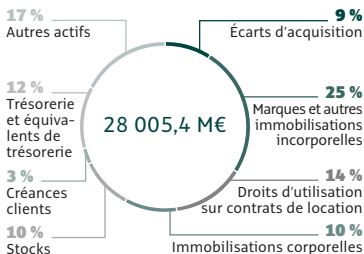
La charge des plans d'intéressement long terme, y compris de ceux bénéficiant aux mandataires sociaux, s'établit à 47 millions d'euros (- 21 millions d'euros) en lien avec l'évolution du cours de bourse Kering et le nombre d'actions synthétiques (KMU) attribuées.

L'amélioration de 5,1 % du résultat opérationnel courant hors plans d'intéressement long terme résulte à la fois d'une légère hausse des contributions positives au résultat opérationnel de KGS et Kering Eyewear et des efforts réalisés pour contenir les coûts de l'organisation Corporate malgré l'amplification des initiatives du Groupe dans le domaine du digital et de l'innovation.

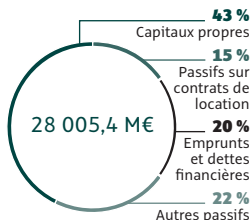
Les investissements s'établissent à 326 millions d'euros en hausse de 22 millions d'euros par rapport à 2019, sous l'effet de l'accélération des projets de modernisation de l'ensemble des systèmes d'information et surtout de l'organisation logistique gérés par le Corporate au bénéfice des marques. Ces investissements, stratégiques pour le Groupe, ont été maintenus en dépit de la pandémie de Covid-19.

1.3 Bilan au 31 décembre 2020

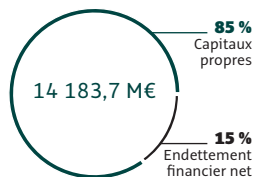
Actif



Passif



Capitaux engagés



Bilan résumé

(en millions d'euros)

	31/12/2020	31/12/2019	Variation
Écarts d'acquisition	2 452,2	2 525,9	- 2,9 %
Marques et autres immobilisations incorporelles	6 985,8	7 260,5	- 3,8 %
Droits d'utilisation sur contrats de location	3 956,8	4 246,7	- 6,8 %
Immobilisations corporelles	2 670,2	2 619,3	+ 1,9 %
Participations dans les sociétés mises en équivalence	36,2	1 105,3	- 96,7 %
Autres actifs non courants	2 883,4	1 844,8	+ 56,3 %
Actifs non courants	18 984,6	19 602,5	- 3,2 %
Stocks	2 845,5	2 959,2	- 3,8 %
Créances clients	824,2	996,0	- 17,2 %
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 442,8	2 285,9	+ 50,6 %
Autres actifs courants	1 907,6	1 298,5	+ 46,9 %
Actifs courants	9 020,1	7 539,6	+ 19,6 %
Actifs détenus en vue de la vente	0,7	6,1	- 88,5 %
TOTAL ACTIF	28 005,4	27 148,2	+ 3,2 %
Capitaux propres – Part du Groupe	11 820,9	10 278,1	+ 15,0 %
Capitaux propres – Part des intérêts minoritaires	214,1	160,5	+ 33,4 %
Capitaux propres	12 035,0	10 438,6	+ 15,3 %
Emprunts et dettes financières à long terme	3 815,3	3 122,2	+ 22,2 %
Passifs non courants sur contrats de location	3 545,8	3 598,6	- 1,5 %
Autres passifs non courants	1 874,6	1 841,3	+ 1,8 %
Passifs non courants	9 235,7	8 562,1	+ 7,9 %
Emprunts et dettes financières à court terme	1 776,2	1 975,9	- 10,1 %
Passifs courants sur contrats de location	538,0	720,0	- 25,3 %
Autres passifs courants	4 420,4	5 450,8	- 18,9 %
Passifs courants	6 734,6	8 146,7	- 17,3 %
Passifs associés à des actifs détenus en vue de la vente	0,1	0,8	- 87,5 %
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	28 005,4	27 148,2	+ 3,2 %

Endettement financier net

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2020	31/12/2019	Variation
Emprunts et dettes financières	5 591,5	5 098,1	+ 9,7 %
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(3 442,8)	(2 285,9)	- 50,6 %
Endettement financier net	2 148,7	2 812,2	- 23,6 %

Capitaux engagés

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2020	31/12/2019	Variation
Capitaux propres	12 035,0	10 438,6	+ 15,3 %
Endettement financier net	2 148,7	2 812,2	- 23,6 %
Capitaux engagés	14 183,7	13 250,8	+ 7,0 %

Écarts d'acquisition et marques

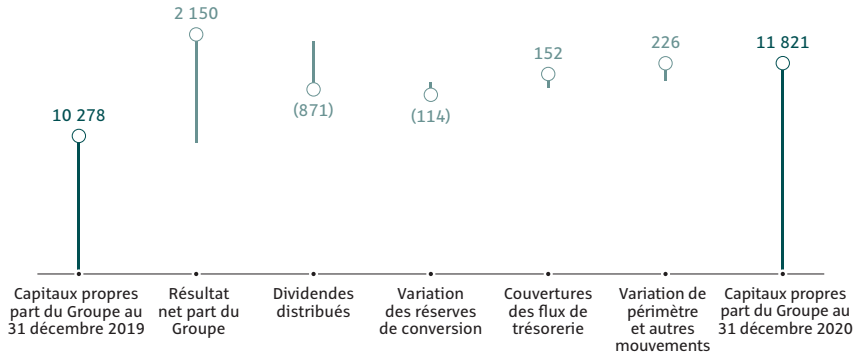
Au 31 décembre 2020, les marques nettes d'impôts différés passifs s'élevaient à 4 947 millions d'euros (5 226 millions d'euros au 31 décembre 2019).

Actifs (Passifs) opérationnels nets courants

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2020	31/12/2019	Tableau de flux de trésorerie	Différences de change	Autres variations
Stocks	2 845,5	2 959,2	(48,6)	(86,5)	21,4
Créances clients	824,2	996,0	(151,9)	(28,4)	8,5
Dettes fournisseurs	(666,0)	(808,7)	150,2	6,5	(14,0)
Autres actifs (passifs) nets courants	(1 141,3)	(1 573,1)	374,3	28,4	29,1
Créances (dettes) nettes d'impôt courant	(300,8)	(1 080,8)	779,0	0,4	0,6
Actifs (Passifs) opérationnels nets courants	1 561,6	492,6	1 103,0	(79,6)	45,6

La variation des actifs nets opérationnels courants reflète la contraction de l'activité au cours de l'exercice 2020, conséquence directe de la pandémie de Covid-19.

Variation des capitaux propres, part du Groupe



Au 31 décembre 2020, le capital social de la société Kering SA s'élève à 500 071 664 euros et se compose de 125 017 916 actions entièrement libérées de valeur nominale de 4 euros, en diminution de 5 045 624 euros après l'annulation de 1 261 406 actions dans le cadre

du programme de rachat d'actions. Le nombre d'actions Kering en circulation s'élève à 124 922 916 actions une fois déduites les 95 000 actions Kering auto-détenues. (Cf. Comptes consolidés, Note 22 – Capitaux propres.)

1.4 Commentaires sur l'évolution de l'endettement financier net

(en millions d'euros)

	31/12/2020	31/12/2019	Variation
Emprunts obligataires	3 836,8	3 147,8	+ 21,9 %
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	284,8	211,6	+ 34,6 %
Billets de trésorerie	552,2	804,6	- 31,4 %
Dettes financières diverses	917,7	934,1	- 1,8 %
<i>dont Options de vente accordées à des intérêts minoritaires</i>	411,3	444,6	- 7,5 %
Emprunts et dettes financières	5 591,5	5 098,1	+ 9,7 %
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(3 442,8)	(2 285,9)	- 50,6 %
Endettement financier net	2 148,7	2 812,2	- 23,6 %

La définition de l'endettement financier net est présentée en page 335.

À titre d'information, les passifs sur contrats de location représentent, pour leur part, un montant total de 4 084 millions d'euros au 31 décembre 2020 (4 319 millions d'euros au 31 décembre 2019).

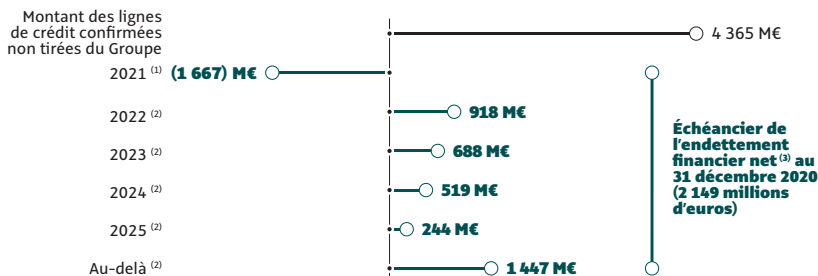
Solvabilité

Le Groupe affiche une structure financière très solide, et l'agence de notation Standard & Poors maintient depuis le 18 avril 2019 la notation à long terme de Kering en « A- » perspective « stable ».

Liquidité

Au 31 décembre 2020, le Groupe dispose d'une trésorerie disponible de 3 443 millions d'euros (2 286 millions d'euros au 31 décembre 2019). Le Groupe dispose de 4 365 millions d'euros de lignes de crédit confirmées (3 035 millions d'euros au 31 décembre 2019) et le solde des lignes de crédit confirmées et non utilisées s'élève à 4 365 millions d'euros à cette date (3 035 millions d'euros au 31 décembre 2019).

Échéancier de liquidité de l'endettement financier net



(1) Emprunts et dettes financières sous déduction de la Trésorerie et équivalents de trésorerie.

(2) Emprunts et dettes financières.

(3) Endettement financier net défini page 335.

La part des emprunts et dettes financières à moins d'un an représente 31,8 % des emprunts et dettes financières totaux au 31 décembre 2020 (38,8 % au 31 décembre 2019). Le Groupe n'est donc pas exposé à un risque de liquidité.

Les contrats d'emprunts ou de lignes de crédit comportent des clauses juridiques usuelles de *pari passu*, de défaut croisé (*cross default*) et de *negative pledge*.

Il n'existe aucune clause de remboursement anticipé dans les contrats de financement qui serait déclenchée à la suite d'une détérioration de la notation financière du Groupe (*rating trigger*).

(Cf. Comptes consolidés, Note 23 – Endettement financier net.)

Variation de l'endettement financier net

(en millions d'euros)

	2020	2019	Variation
Endettement financier net au 1^{er} janvier	2 812,2	1 711,4	
1 ^{re} application IFRS 16	-	(78,7)	n.a.
Cash-flow libre opérationnel	(2 104,6)	(1 520,7)	- 38,4 %
Dividendes versés	1 009,4	1 342,1	- 24,8 %
Intérêts nets versés et dividendes reçus	167,2	161,2	+ 0,6 %
Acquisitions d'actions Kering	54,1	402,1	- 86,5 %
Remboursement des passifs sur contrats de location ⁽¹⁾	900,2	749,6	+ 20,1 %
Cession 5,83 % de PUMA	(655,6)	-	n.a.
Autres acquisitions et cessions	75,1	323,2	- 76,8 %
Autres mouvements	(109,3)	(278,0)	+ 62,5 %
Endettement financier net au 31 décembre	2 148,7	2 812,2	- 23,6 %

(1) Correspond aux remboursements de principal pour 787,3 millions d'euros (639,6 millions d'euros en 2019) et d'intérêt pour 112,9 millions d'euros (109,6 millions d'euros en 2019) des loyers fixes capitalisés des contrats de location.

Cash-flow libre opérationnel

Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019	Variation
Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts	4 280,3	5 936,3	- 27,9 %
Variation du besoin en fonds de roulement	44,4	(557,5)	+ 108,0 %
Impôt payé	(1 436,1)	(2 903,5)	+ 50,5 %
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	2 888,6	2 475,3	+ 16,7 %

Investissements opérationnels

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019	Variation
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	2 888,6	2 475,3	+ 16,7 %
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(786,9)	(955,8)	+ 17,7 %
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	2,9	1,2	+ 141,7 %
Cash-flow libre opérationnel	2 104,6	1 520,7	+ 38,4 %

Investissements opérationnels bruts par activité

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019	Variation
Total Maisons de Luxe	460,6	651,9	- 29,3 %
Corporate et autres	326,3	303,9	+ 7,4 %
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	786,9	955,8	- 17,7 %

En 2020, les investissements opérationnels bruts du Groupe concernent les points de vente à hauteur de 50 % (59 % en 2019). Pour les magasins, ils se rapportent à des programmes d'ouverture de points de vente à hauteur de 48 % et à des chantiers de transformation et de rénovation à hauteur de 52 %.

Cash-flow disponible opérationnel et cash-flow disponible

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019	Variation
Cash-flow libre opérationnel	2 104,6	1 520,7	+ 38,4 %
Remboursement des passifs sur contrats de location	(787,3)	(639,6)	- 23,1 %
Intérêts versés sur contrats de location	(112,9)	(109,6)	- 3,0 %
Cash-flow disponible opérationnel	1 204,4	771,5	+ 56,1 %
Intérêts et dividendes reçus	6,9	19,1	- 63,9 %
Intérêts versés et assimilés (hors contrats de location)	(174,1)	(180,3)	+ 3,4 %
Cash-flow disponible	1 037,2	610,3	+ 69,9 %

Cash-flow disponible opérationnel et cash-flow disponible définis en page 335.

Dividendes versés

Le dividende en numéraire versé par Kering SA à ses actionnaires en 2020 s'élevé à 1 000 millions d'euros, incluant l'acompte sur dividende en numéraire mis en paiement le 16 janvier 2020 pour un montant de 438 millions d'euros (1 320 millions d'euros en 2019).

En 2020, les dividendes versés comprenaient également 9 millions d'euros versés aux intérêts minoritaires des filiales consolidées (22 millions d'euros en 2019).

Autres mouvements

En 2020, les différences de change impactent à la baisse les autres mouvements à hauteur de 110 millions d'euros (105 millions d'euros à la baisse en 2019).

1.5 Résultat de la société Kering

Le résultat net de la Société mère en 2020 constitue un bénéfice de 2 080 millions d'euros (bénéfice de 918 millions d'euros en 2019). Il inclut des dividendes perçus des filiales à hauteur de 1 631 millions d'euros (930 millions d'euros en 2019).

1.6 Transactions avec les parties liées

Les transactions avec les parties liées intervenues en 2020 sont décrites dans la Note 34 – Transactions avec les parties liées des Comptes consolidés.

1.7 Événements postérieurs à la clôture

Aucun événement significatif n'est intervenu entre le 31 décembre 2020 et la date d'arrêté des comptes par le Conseil d'Administration du 16 février 2021.

1.8 Perspectives

Positionné sur des marchés structurellement porteurs, Kering dispose de fondamentaux très solides, d'un portefeuille équilibré de marques complémentaires et à fort potentiel, et de priorités très clairement établies.

La stratégie du Groupe se traduit par l'attention portée à la croissance du chiffre d'affaires à magasins comparables, avec une expansion ciblée et sélective du réseau de magasins. Elle permet de faire grandir durablement ses Maisons, de renforcer l'exclusivité de leur distribution et d'asseoir leur trajectoire de rentabilité. Le Groupe investit par ailleurs de manière volontariste pour développer des plateformes de croissance transverses en matière d'e-commerce, d'*omni-channel*, d'infrastructures logistiques et technologiques, d'expertises et d'outils digitaux innovants.

La survivance de la crise sanitaire puis économique liée à la pandémie de Covid-19 en 2020 a eu des conséquences majeures sur les tendances de consommation, les flux touristiques, et la croissance de l'économie mondiale. Le Groupe, à l'instar de l'industrie du luxe, a été profondément impacté par les effets induits de la pandémie tant sur sa clientèle que sur l'ensemble de ses opérations, essentiellement au premier semestre. Des tendances plus favorables se sont dessinées au cours du second semestre, bien que

restant dépendantes de l'évolution de la situation sanitaire et des mesures de restrictions associées en fonction des pays et zones géographiques.

Dans ce contexte, Kering a déployé toutes les mesures nécessaires pour adapter sa base de coûts, contenir le recul de sa rentabilité et préserver sa génération de trésorerie, sans renoncer aux dépenses et investissements visant à protéger les positions de marché de ses Maisons et assurer leur potentiel de rebond. Le Groupe a par ailleurs poursuivi avec constance et détermination la mise en œuvre de sa stratégie, et continuera à piloter et allouer ses ressources en vue de soutenir sa performance opérationnelle, de maintenir une génération de cash-flow élevée et d'optimiser la rentabilité de ses capitaux employés.

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

1.9 Définitions des indicateurs financiers non définis par les normes IFRS

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 2019 en :

- neutralisant la part de chiffre d'affaires relative aux entités cédées en 2019 ;
- en intégrant la part de chiffre d'affaires relative aux entités acquises en 2020 ;
- en recalculant l'ensemble du chiffre d'affaires 2019 aux taux de change 2020.

Ces retraitements permettent ainsi d'obtenir une base comparable à taux et périmètre constants, afin d'identifier la croissance dite « organique » ou « interne » du Groupe.

Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel du Groupe inclut l'ensemble des produits et des charges directement liés à ses activités, que ces produits et charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou de transactions ponctuelles ou atypiques.

Les autres produits et charges opérationnels non courants regroupent, en raison de leur nature, de leur montant ou de leur fréquence, des éléments susceptibles d'affecter la pertinence du suivi de la performance opérationnelle du Groupe reflétée par le résultat opérationnel courant. Ils comprennent les effets des variations de périmètre, les dépréciations d'écarts d'acquisition et de marques et, lorsqu'ils sont significatifs, des dépréciations d'immobilisations incorporelles et corporelles, des plus ou moins-values de cession d'actifs immobilisés, des coûts de restructuration et de litiges.

En conséquence, le Groupe utilise comme solde de gestion intermédiaire majeur le résultat opérationnel courant, défini comme la différence entre le résultat opérationnel et les autres produits et charges opérationnels non courants. Ce solde intermédiaire permet de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle du Groupe et de ses Maisons, pouvant ainsi 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.

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.

Cash-flow libre opérationnel, cash-flow disponible opérationnel et cash-flow disponible

Le Groupe utilise 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 Groupe a également défini un agrégat supplémentaire, le cash-flow disponible opérationnel, afin de prendre en compte le remboursement des loyers fixes capitalisés (principal et intérêts) en application de la norme IFRS 16 et ainsi refléter l'intégralité de ses flux opérationnels.

Le cash-flow disponible correspond ainsi au cash-flow disponible opérationnel augmenté des intérêts et dividendes reçus et diminué des intérêts versés et assimilés (hors contrats de location).

Endettement financier net

L'endettement financier net est un des principaux indicateurs financiers suivis par le Groupe. Il comprend les emprunts et dettes financières diminués de la trésorerie et équivalents de trésorerie. En conséquence, le coût de l'endettement financier net correspond à l'ensemble des charges et produits financiers attachés à ces éléments, y compris l'effet des instruments dérivés utilisés à des fins de couverture de juste valeur des emprunts et dettes financières.

Il est à noter que les emprunts et dettes financières incluent les options de vente accordées à des intérêts minoritaires.

Taux d'impôt effectif sur le résultat courant

Le taux d'impôt effectif sur le résultat courant correspond au taux d'impôt effectif hors effet d'impôt relatif aux autres produits et charges opérationnels non courants.

Indicateurs financiers ajustés IAS 17

Certains indicateurs-clés tels que le Résultat opérationnel courant et l'EBITDA peuvent être parfois présentés ajustés comme si la norme IAS 17 leur avait été appliquée en lieu et place de la norme IFRS 16. Ils sont alors suivis de la mention « (ajusté IAS 17) ».

2 - POLITIQUE D'INVESTISSEMENT

La politique d'investissement de Kering a pour objectif de soutenir et d'amplifier le potentiel de croissance du Groupe sur ses marchés, et s'articule autour des investissements financiers (acquisitions ou cessions d'actifs) et des investissements opérationnels (croissance organique).

Les investissements financiers traduisent la stratégie du Groupe qui vise à renforcer ses activités à forte croissance et à rentabilité élevée, dans le domaine du

Luxe, en acquérant des marques à fort potentiel de développement, et dont les positionnements sont complémentaires de ceux de ses actifs existants.

Les investissements opérationnels, quant à eux, ont vocation à accélérer la croissance organique des marques du Groupe, en développant ou en renouvelant le réseau de magasins, en investissant dans des plateformes logistiques ou dans les systèmes d'information notamment.

2.1 Investissements financiers

Le Groupe dispose d'un portefeuille équilibré de marques complémentaires et n'a pas réalisé d'investissements financiers majeurs tant en 2020 qu'en 2019. Ainsi, les flux de trésorerie liés aux investissements financiers ont représenté un encaissement net de 6,2 millions d'euros en 2020, principalement suite à l'intégration de la trésorerie des entités acquises (contre un décaissement net de 4,4 millions d'euros pour l'exercice 2019 concernant essentiellement des internalisations tant de la chaîne de production que du réseau de distribution).

Pour rappel, les impacts de la trésorerie des activités abandonnées ayant fait l'objet d'un retraitement selon la norme IFRS 5 (principalement Sergio Rossi et activités de distribution – Conforama, Fnac, Darty, Redcats) sont présentés sur la ligne « Flux nets liés aux activités abandonnées » et consistent en un décaissement de 4,3 millions d'euros en 2020 (encaissement net de 132,7 millions d'euros pour l'exercice 2019, principalement relatifs à la cession de Stella McCartney et de Volcom).

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'élevaient à 787 millions d'euros au 31 décembre 2020, en diminution de - 17,7 % par rapport à l'exercice précédent. Pour les Activités Luxe, les investissements ont diminué de - 29,3 %, et ont continué de couvrir à la fois la consolidation du réseau de magasins existants, illustrant la poursuite de l'attention portée par le Groupe à la croissance organique, et des ouvertures sélectives. En 2020, ces investissements opérationnels bruts concernent les points de vente à hauteur de 50 % (59 % en 2019).

Les investissements portés par le « Corporate et autres » s'établissent à 326 millions d'euros en hausse de 22 millions d'euros par rapport à 2019, sous l'effet de la poursuite des projets de modernisation des systèmes d'information ainsi que de l'accroissement des capacités de l'outil logistique du Groupe.

Activités Luxe

Les investissements opérationnels bruts des Activités Luxe s'élevaient à 461 millions d'euros, en baisse de 191 millions d'euros (- 29,3%) par rapport à 2019. Exprimés en proportion du chiffre d'affaires, les investissements opérationnels représentent 3,6 % du chiffre d'affaires (4,2 % en 2019). Une telle évolution illustre la capacité d'adaptation des Maisons qui ont su allouer leurs ressources aux projets les plus prioritaires et stratégiques.

Au 31 décembre 2020, les Maisons de Luxe disposaient d'un réseau de 1 433 magasins exploités en propre dont 770 (54 %) dans les pays matures et 663 dans les pays émergents. En net, le réseau compte 52 magasins de plus (+ 3,8 %), une des plus faibles croissances enregistrées depuis des années. La prudence des marques en cette année de pandémie et la maturité de leurs réseaux dans les pays matures expliquent cette évolution. C'est d'ailleurs en Asie qu'ont été concentrées les ouvertures de l'année, principalement en Grande Chine et en Corée (près de 3/4 des ouvertures en net). Par ailleurs, la progression est imputable très majoritairement à l'extension programmée des réseaux d'Yves Saint Laurent, Balenciaga et Alexander McQueen.

Gucci

Au 31 décembre 2020, Gucci exploitait 483 boutiques en direct, dont 212 dans les pays émergents. Au cours de l'exercice, Gucci a fermé en net 4 magasins. La marque dispose en effet d'un réseau de magasins globalement adapté en nombre mais continue d'identifier toutes les opportunités lui permettant d'améliorer sa distribution dans certaines régions ou dans certains canaux de vente. En 2020, Gucci a ainsi étendu très légèrement son réseau en Asie et réduit son exposition dans les pays matures. La priorité pour la marque reste cependant la croissance organique, a fortiori dans la perspective d'un rebond de l'activité à court et moyen terme. Elle a ainsi poursuivi son programme de rénovation du parc de magasins existant bien que celui-ci ait dû être pour partie gelé dans l'année pour cause de confinement. Ainsi, au 31 décembre 2020, les magasins ayant adopté le nouveau concept représentent environ 60 % du réseau, en deçà de l'objectif initial.

Au cours de l'exercice écoulé, les investissements opérationnels bruts de Gucci s'élevaient à 206 millions d'euros en baisse de - 39,0 %. Cette baisse résulte à la fois des contraintes liées à la pandémie qui ont conduit à repousser certains projets mais surtout de la capacité de la marque à adapter avec agilité et rigueur son plan d'investissement à l'évolution du chiffre d'affaires.

Yves Saint Laurent

Au 31 décembre 2020, la marque exploitait 239 magasins en propre dont 113 dans les pays émergents. En net, 17 magasins ont été ouverts au cours de l'exercice dans la continuité du plan d'expansion du réseau de magasins mis en œuvre depuis plusieurs exercices et dans les limites que les mesures de confinement ont imposées en matière de réalisation de travaux et d'ouvertures. Plus de la moitié des ouvertures se rapportent à des points de vente en Grande Chine ou en Corée, régions où la marque ne dispose pas encore d'un réseau de distribution à la mesure de son potentiel.

Les investissements de la Maison ont été particulièrement bien maîtrisés après des arbitrages raisonnés sur les priorités de la marque. Ils s'établissent à 53 millions d'euros, en baisse de 45 millions d'euros (- 46,2 %) par rapport à 2019.

Bottega Veneta

Au 31 décembre 2020, la distribution en propre repose sur 261 magasins, dont 122 dans les pays émergents. Au cours de l'année écoulée, Bottega Veneta a fermé en net 7 points de vente. La marque a en priorité concentré ses efforts d'investissement dans la relocalisation et la rénovation du parc de magasins existant tout en poursuivant sa stratégie d'ouverture progressive et ciblée de nouveaux flagships (notamment avec celui d'Omotesando à Tokyo).

Compte tenu de cette gestion raisonnée du réseau de magasin mais aussi des décalages de projets liés aux périodes de confinement, les investissements opérationnels s'élevaient à 48 millions d'euros pour 2020, en baisse de 10 millions d'euros (- 16,3 %) par rapport à 2019.

Autres marques de Luxe

Le réseau de magasins exploités en propre par les Autres Maisons compte 450 unités au 31 décembre 2020, soit 46 magasins en plus par rapport au 31 décembre 2019. Au total, le réseau compte 234 magasins dans les pays matures et 216 dans les pays émergents. Les ouvertures de l'année (nettes de fermeture) sont concentrées au 3/4 en Asie Pacifique et en premier lieu en Chine continentale et en Corée. Elles concernent principalement Balenciaga et Alexander McQueen qui ont poursuivi, tout en les adaptant, leurs stratégies respectives de croissance de la distribution exclusive.

Les investissements opérationnels des Autres Maisons s'établissent à 154 millions d'euros en recul de - 3,2 % par rapport à 2019. De nombreux projets, engagés dans les derniers mois de 2019, n'ont en effet pas été remis en cause d'autant qu'ils étaient concentrés pour une large part en Asie où les Autres Maisons bénéficient de bonnes dynamiques. Le programme d'investissements du second semestre a été revu afin d'allouer les ressources aux projets les plus stratégiques mais aussi avec l'objectif de permettre aux marques, dont le potentiel de croissance reste intact, de mettre en œuvre le plan d'expansion de leurs réseaux de magasins.

3 - COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2020

3.1 Compte de résultat consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2020	2019
ACTIVITÉS POURSUIVIES			
Chiffre d'affaires	6	13 100,2	15 883,5
Coût des ventes		(3 590,6)	(4 108,5)
Marge brute		9 509,6	11 775,0
Charges de personnel	7	(2 070,0)	(2 290,8)
Autres produits et charges opérationnels courants		(4 304,4)	(4 705,9)
Résultat opérationnel courant		3 135,2	4 778,3
Autres produits et charges opérationnels non courants	9	163,0	(168,5)
Résultat opérationnel		3 298,2	4 609,8
Résultat financier	10	(341,7)	(309,5)
Résultat avant impôt		2 956,5	4 300,3
Charge d'impôt	11	(759,2)	(2 133,7)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		(7,6)	41,8
Résultat net des activités poursuivies		2 189,7	2 208,4
<i>dont part du Groupe</i>		2 160,2	2 166,9
<i>dont part des intérêts minoritaires</i>		29,5	41,5
ACTIVITÉS ABANDONNÉES			
Résultat net des activités abandonnées		(9,8)	125,4
<i>dont part du Groupe</i>		(9,8)	141,7
<i>dont part des intérêts minoritaires</i>		-	(16,3)
TOTAL GROUPE			
Résultat net		2 179,9	2 333,8
<i>dont part du Groupe</i>		2 150,4	2 308,6
<i>dont part des intérêts minoritaires</i>		29,5	25,2

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2020	2019
Résultat net, part du Groupe		2 150,4	2 308,6
Résultat de base par action <i>(en euros)</i>	12.1	17,20	18,40
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	12.1	17,20	18,40
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe		2 160,2	2 166,9
Résultat de base par action <i>(en euros)</i>	12.1	17,28	17,27
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	12.1	17,28	17,27
Résultat net des activités poursuivies hors éléments non courants, part du Groupe		1 972,2	3 211,5
Résultat de base par action <i>(en euros)</i>	12.2	15,78	25,59
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	12.2	15,78	25,59

3.2 État du résultat global consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2020	2019
Résultat net		2 179,9	2 333,8
<i>dont part du Groupe</i>		2 150,4	2 308,6
<i>dont part des intérêts minoritaires</i>		29,5	25,2
Variation des écarts de conversion des filiales consolidées :		(124,7)	33,6
<i>variation des écarts de conversion</i>		(124,7)	33,6
<i>montants transférés au compte de résultat</i>		-	-
Variation des couvertures de flux de trésorerie futurs en devises :	24.6	152,3	17,8
<i>variation de juste valeur</i>		222,0	(85,0)
<i>montants transférés au compte de résultat</i>		(61,6)	103,8
<i>effets d'impôt</i>		(8,1)	(1,0)
Variation des autres éléments du résultat global des sociétés mises en équivalence :	18	3,8	(7,0)
<i>variation de juste valeur</i>		2,1	(7,0)
<i>montants transférés au compte de résultat</i>		1,7	-
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, transférables au compte de résultat		31,4	44,4
Variation des provisions pour retraites et autres avantages similaires :	26	1,3	(16,1)
<i>variation des écarts actuariels</i>		1,3	(19,9)
<i>effets d'impôt</i>		-	3,8
Variation des actifs financiers évalués à la juste valeur :	19.2	290,1	(0,1)
<i>variation de juste valeur</i>		295,8	(0,1)
<i>effets d'impôt</i>		(5,7)	-
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, non transférables au compte de résultat		291,4	(16,2)
Total Gains et pertes enregistrés en capitaux propres		322,8	28,2
<i>dont part du Groupe</i>		333,3	26,8
<i>dont part des intérêts minoritaires</i>		(10,5)	1,4
RÉSULTAT GLOBAL		2 502,7	2 362,0
<i>dont part du Groupe</i>		2 483,7	2 335,4
<i>dont part des intérêts minoritaires</i>		19,0	26,6

3.3 Bilan consolidé

Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2020	31/12/2019
Écarts d'acquisition	13, 15	2 452,2	2 525,9
Marques et autres immobilisations incorporelles	14, 15	6 985,8	7 260,5
Droits d'utilisation sur contrats de location	16.1	3 956,8	4 246,7
Immobilisations corporelles	17	2 670,2	2 619,3
Participations dans les sociétés mises en équivalence	18	36,2	1 105,3
Actifs financiers non courants	19	1 688,6	458,4
Actifs d'impôt différé	11.3	1 177,4	1 367,6
Autres actifs non courants		17,4	18,8
Actifs non courants		18 984,6	19 602,5
Stocks	20	2 845,5	2 959,2
Créances clients	21	824,2	996,0
Créances d'impôt courant		600,5	280,7
Actifs financiers courants	19	158,0	38,4
Autres actifs courants		1 149,1	979,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	23.1	3 442,8	2 285,9
Actifs courants		9 020,1	7 539,6
Actifs détenus en vue de la vente		0,7	6,1
TOTAL ACTIF		28 005,4	27 148,2

Passif et capitaux propres

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2020	31/12/2019
Capitaux propres – Part du Groupe		11 820,9	10 278,1
Capitaux propres – Part des intérêts minoritaires		214,1	160,5
Capitaux propres	22	12 035,0	10 438,6
Emprunts et dettes financières à long terme	23	3 815,3	3 122,2
Passifs non courants sur contrats de location	16.2	3 545,8	3 598,6
Passifs financiers non courants	25	80,0	47,9
Provisions non courantes pour retraites et autres avantages similaires	26	107,5	106,5
Provisions non courantes	27	18,4	15,1
Passifs d'impôt différé	11.3	1 485,1	1 530,4
Autres passifs non courants		183,6	141,4
Passifs non courants		9 235,7	8 562,1
Emprunts et dettes financières à court terme	23	1 776,2	1 975,9
Passifs courants sur contrats de location	16.2	538,0	720,0
Passifs financiers courants	25	338,1	503,2
Dettes fournisseurs		666,0	808,7
Provisions courantes pour retraites et autres avantages similaires	26	12,2	8,9
Provisions courantes	27	212,4	216,0
Dettes d'impôt courant		901,3	1 361,5
Autres passifs courants		2 290,4	2 552,5
Passifs courants		6 734,6	8 146,7
Passifs associés à des actifs détenus en vue de la vente		0,1	0,8
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES		28 005,4	27 148,2

3.4 Tableau de variation des capitaux propres consolidés

(Avant affectation du résultat) (en millions d'euros)	Notes	Nombre d'actions en circulation	Capital social	Réserves liées au capital	Actions Kering auto-détenues	Réserves de conversion	Réserves de réévaluation	Résultat et Autres réserves	Part du Groupe	Part des intérêts minoritaires	TOTAL
Au 1^{er} janvier 2019		125 850 305	505,1	2 428,4	(168,3)	(206,7)	(97,8)	7 445,2	9 905,9	155,7	10 061,6
Résultat net								2 308,6	2 308,6	25,2	2 333,8
Total Gains et pertes enregistrés en capitaux propres						32,2	17,7	(23,1)	26,8	1,4	28,2
Résultat global						32,2	17,7	2 285,5	2 335,4	26,6	2 362,0
Distributions de dividendes	22.2							(1 320,1)	(1 320,1)	(21,9)	(1 342,0)
Variations de capital des filiales									-	0,9	0,9
(Acquisitions)/ cessions d'actions Kering auto-détenues ⁽¹⁾	22.1	(832 389)			(402,5)			(2,8)	(405,3)		(405,3)
1 ^{re} application IFRIC 23								(166,0)	(166,0)		(166,0)
Autres variations ⁽²⁾								(71,8)	(71,8)	(0,8)	(72,6)
Au 31 décembre 2019		125 017 916	505,1	2 428,4	(570,8)	(174,5)	(80,1)	8 170,0	10 278,1	160,5	10 438,6
Résultat net								2 150,4	2 150,4	29,5	2 179,9
Total Gains et pertes enregistrés en capitaux propres						(113,7)	442,4	4,6	333,3	(10,5)	322,8
Résultat global						(113,7)	442,4	2 155,0	2 483,7	19,0	2 502,7
Variation de capital de Kering SA									-		-
Variations de capital des filiales									-	25,4	25,4
Charge liée aux paiements fondés sur des actions	8							9,0	9,0		9,0
Annulation d'actions Kering auto-détenues	22.1		(5,0)	(565,8)	570,8				-		-
(Acquisitions)/ cessions d'actions Kering auto-détenues ⁽¹⁾	22.1	(95 000)			(53,9)			(0,2)	(54,1)		(54,1)
Distributions de dividendes	22.2							(870,7)	(870,7)	(10,1)	(880,8)
Autres variations ⁽²⁾								(25,1)	(25,1)	19,3	(5,8)
Au 31 décembre 2020		124 922 916	500,1	1 862,6	(53,9)	(288,2)	362,3	9 438,0	11 820,9	214,1	12 035,0

(1) Le coût d'acquisition des actions Kering auto-détenues est reflété dans la colonne « Actions Kering auto-détenues ». Les plus ou moins-values de cession d'actions Kering auto-détenues ainsi que les frais et les impôts afférents sont reconnus quant à eux dans la colonne « Résultat et Autres réserves ».

(2) Les Autres variations incluent les variations de périmètre et les transactions avec les intérêts minoritaires.

3.5 Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Notes	2020	2019
Résultat net des activités poursuivies		2 189,7	2 208,4
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	5.1	1 439,0	1 245,3
Autres (produits)/charges sans contrepartie en trésorerie	29	(282,8)	(392,4)
Capacité d'autofinancement	29	3 345,9	3 061,3
Charges/(produits) d'intérêts financiers		277,4	277,1
Dividendes reçus		-	-
Charge d'impôt courant	11.1	657,0	2 597,9
Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts		4 280,3	5 936,3
Variation du besoin en fonds de roulement	30	44,4	(557,5)
Impôt payé		(1 436,1)	(2 903,5)
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles		2 888,6	2 475,3
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	31	(786,9)	(955,8)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		2,9	1,2
Acquisitions de filiales et d'entreprises associées nettes de la trésorerie acquise		6,2	(42,4)
Cessions de filiales et d'entreprises associées nettes de la trésorerie cédée	9	656,3	0,8
Acquisitions d'autres actifs financiers		(267,9)	(285,6)
Cessions d'autres actifs financiers		186,0	76,6
Intérêts et dividendes reçus		6,9	19,1
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement		(196,5)	(1 186,1)
Dividendes versés aux actionnaires de Kering SA	22.2	(1 000,1)	(1 320,1)
Dividendes versés aux intérêts minoritaires des filiales consolidées		(9,3)	(21,9)
Transactions avec les intérêts minoritaires		(27,5)	(19,2)
(Acquisitions)/cessions d'actions Kering auto-détenues	22.1	(54,1)	(402,1)
Émissions d'emprunts obligataires et bancaires	23.4	1 443,1	644,6
Remboursements d'emprunts obligataires et bancaires	23.4	(642,3)	(287,6)
Émissions/(remboursements) des autres dettes financières		(258,6)	798,8
Remboursements des passifs sur contrats de location	16.2	(787,3)	(639,6)
Intérêts versés et assimilés		(287,0)	(289,9)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	32	(1 623,1)	(1 537,0)
Flux nets liés aux activités abandonnées		(4,3)	132,7
Effet de la variation des taux de change sur la trésorerie et équivalents de trésorerie		97,8	116,4
Variation nette de la trésorerie		1 162,5	1,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	28	1 837,6	1 836,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	28	3 000,1	1 837,6

Notes annexes aux comptes consolidés au 31 décembre 2020

Présentation des comptes consolidés	344	Note 20 Stocks	366
Note 1 Généralités	344	Note 21 Créances clients	366
Note 2 Pandémie de Covid-19	344	Note 22 Capitaux propres	367
Note 3 Autre fait marquant de l'exercice 2020	346	Note 23 Endettement financier net	369
Note 4 Événements postérieurs à la clôture	346	Note 24 Instruments dérivés et gestion des risques de marché	372
Note 5 Secteurs opérationnels	347	Note 25 Passifs financiers	378
Notes sur le compte de résultat consolidé	349	Note 26 Provisions pour retraites et autres avantages similaires	379
Note 6 Chiffre d'affaires	349	Note 27 Provisions et passifs éventuels	382
Note 7 Charges de personnel et effectifs	349	Notes sur le tableau des flux de trésorerie consolidés	383
Note 8 Paiements fondés sur des actions	350	Note 28 Trésorerie et équivalents de trésorerie dans le tableau des flux de trésorerie	383
Note 9 Autres produits et charges opérationnels non courants	352	Note 29 Capacité d'autofinancement	383
Note 10 Résultat financier	353	Note 30 Variation du besoin en fonds de roulement	384
Note 11 Impôt sur le résultat	354	Note 31 Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	384
Note 12 Résultat par action	356	Note 32 Activités de financement et variation des emprunts et dettes financières	385
Notes sur le bilan consolidé	358	Autres informations	387
Note 13 Écarts d'acquisition	358	Note 33 Engagements hors-bilan	387
Note 14 Marques et autres immobilisations incorporelles	358	Note 34 Transactions avec les parties liées	388
Note 15 Unités génératrices de trésorerie et tests de dépréciation	359	Note 35 Principes et méthodes comptables	389
Note 16 Contrats de location	360	Note 36 Liste des entités consolidées	404
Note 17 Immobilisations corporelles	363	Note 37 Honoraires des Commissaires aux comptes	415
Note 18 Participations dans les sociétés mises en équivalence	364		
Note 19 Actifs financiers	365		

PRÉSENTATION DES COMPTES CONSOLIDÉS

NOTE 1 – GÉNÉRALITÉS

Kering SA, Société mère du Groupe, est une société anonyme de droit français à Conseil d'administration, dont le siège social est situé au 40, rue de Sèvres – 75007 Paris, France. La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés sous le numéro 552 075 020 RCS Paris et est cotée sur Euronext Paris.

Le 16 février 2021, le Conseil d'administration a arrêté les comptes consolidés au 31 décembre 2020 et donné son autorisation à leur publication. Ces comptes consolidés ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 22 avril 2021.

Les comptes consolidés au 31 décembre 2020 reflètent la situation comptable de Kering SA, de ses filiales et ses entreprises associées (le « Groupe »).

En application du Règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, ces comptes consolidés ont été établis en conformité avec les normes comptables internationales (*International Financial Reporting Standards*) telles que publiées et approuvées par l'Union européenne et d'application obligatoire à la date de clôture.

Les principes et méthodes comptables appliqués par le Groupe en application des normes comptables internationales sont présentés en Note 35 – Principes et méthodes comptables.

NOTE 2 – PANDÉMIE DE COVID-19

2.1 Impacts de la pandémie de Covid-19 dans les comptes consolidés au 31 décembre 2020

Le chiffre d'affaires du Groupe sur l'année s'élève à 13 100 millions d'euros et est en recul de - 17,5 % en données publiées (- 16,4 % à périmètre et taux de change comparables). La baisse est particulièrement marquée au premier semestre (- 30,1 % en comparable), le contexte sanitaire et les mesures de confinement ayant conduit à la fermeture progressive d'une grande partie des magasins du Groupe (en moyenne 12 % des magasins fermés au premier trimestre et 42 % au second trimestre). Cette situation a très lourdement impacté la performance du deuxième trimestre (- 43,7 % en comparable) et dans une certaine mesure celle du premier trimestre (- 16,4 % en comparable) malgré un très bon début d'année. Au deuxième semestre, la baisse a été plus limitée (- 3,2 % en comparable) en dépit de nouvelles restrictions et fermetures de magasins au cours du quatrième trimestre.

Au titre de l'exercice 2020, le résultat opérationnel courant s'établit à 3 135 millions d'euros, soit une baisse de - 34,4 %. Là encore, le résultat a été très contrasté entre les deux semestres, avec une baisse de - 57,7 % au premier semestre et une baisse limitée à - 13,5 % au deuxième semestre. La profitabilité opérationnelle courante sur l'année s'élève à 23,9 %. La dilution de la marge opérationnelle courante par rapport à l'exercice précédent a été limitée à 6,2 points. Le Groupe a mis en place des mesures d'économies visant à protéger la profitabilité tout en poursuivant les investissements dans ses Maisons.

À l'exception des éléments mentionnés ci-après qui ont été traités comme des charges opérationnelles non courantes, l'ensemble des impacts liés à la pandémie de

Covid-19 rappelés précédemment sont constatés dans le compte de résultat de l'exercice et affectent essentiellement le résultat opérationnel courant.

Notamment, les coûts associés aux mesures sanitaires (achat de gel hydroalcoolique et de masques, mesures exceptionnelles de désinfection régulière des locaux, etc.) sont considérés comme des charges opérationnelles courantes.

Les aménagements de loyers obtenus des bailleurs en raison des conséquences de la pandémie de Covid-19 ont été comptabilisés immédiatement en résultat opérationnel courant comme des loyers variables négatifs et non comme une modification du contrat de location. Le mode de comptabilisation retenu est conforme à la mesure de simplification prévue par l'amendement à la norme IFRS 16 – Locations publié par l'IASB le 28 mai 2020 et adopté par l'Union européenne le 9 octobre 2020.

Les dépréciations d'actifs courants (stocks et créances clients) qui résultent indirectement de la crise sanitaire compte tenu du rythme d'écoulement des produits, en premier lieu de la saison Printemps-Été, et de la fragilisation de nombreux comptes *wholesale* ont été constatées dans le résultat opérationnel courant.

Hors plus-value liée à la cession de 5,83 % de PUMA en octobre 2020, les autres produits et charges opérationnels non courants correspondent à une charge nette de 542 millions d'euros (charge nette de 168 millions d'euros en 2019). Les éléments liés à la crise de la Covid-19 s'élèvent à 390 millions d'euros correspondant essentiellement à 15 millions d'euros de dons exceptionnels pour soutenir diverses institutions dans leur lutte contre la pandémie et 368 millions

d'euros de dépréciations d'actifs. Ces dépréciations d'actifs résultent de tests de dépréciation (estimation de la valeur recouvrable) appliqués aux actifs des Maisons ayant déjà fait l'objet de dépréciations au cours de l'exercice 2019. Les Maisons concernées sont Brioni et les sociétés horlogères (Girard-Perregaux et Ulysse Nardin) qui ont été particulièrement impactées par la pandémie alors qu'elles étaient engagées dans un plan ambitieux mais exigeant de transformation. Les dépréciations comptabilisées au cours de l'exercice se rapportent principalement aux marques à hauteur de 328 millions d'euros, ainsi qu'à la dépréciation d'un droit d'utilisation sur contrat de location (30 millions d'euros).

À ce jour, le Groupe estime que le recul de l'activité de l'exercice et les perspectives du marché du luxe ne constituent pas des éléments suffisants pour douter de la valeur recouvrable des actifs des autres marques du Groupe, hormis celles déjà mentionnées dans le paragraphe précédent (cf. Notes 9 et 15).

Il a également été tenu compte des effets induits de la pandémie de Covid-19 dans la détermination de l'impôt sur le résultat. En effet, la baisse globale de profitabilité de la très grande majorité des sociétés multinationales pose la question de l'allocation des profits et des pertes par pays. À ce titre, l'OCDE a publié le 18 décembre 2020 un guide sur les conséquences de la pandémie en matière de prix de transfert, qui offre un large éventail de propositions. À la lumière de ces recommandations, Kering a fait le choix raisonnable de maintenir les grands principes de sa politique de prix de transfert en vigueur, tout en adaptant, le cas échéant, certaines de ses caractéristiques aux conditions singulières créées par la pandémie. Le Groupe est confiant dans la justesse et la prudence de ses estimations au 31 décembre 2020 (cf. Note 11).

Enfin, le Groupe a procédé à une analyse de son exposition aux risques financiers figurant dans son Document d'Enregistrement Universel.

Plus particulièrement, le risque de crédit ne s'est pas significativement accru à l'échelle du Groupe. En effet, compte tenu du grand nombre de clients répartis dans plusieurs types d'activité, et de la part prépondérante des ventes réalisées directement auprès de la clientèle finale, celles-ci ne comportent pas de risque de crédit. En ce qui concerne les ventes réalisées auprès d'intermédiaires de type *wholesalers*, il n'existe pas de dépendance ni de concentration vis-à-vis d'un ou de plusieurs d'entre eux, dont la perte pourrait avoir un effet significatif sur le résultat du Groupe. Le risque de crédit relatif à ces clients est également limité par la souscription d'assurance-crédit et une politique adéquate et prudente de gestion du risque de crédit grâce à une équipe dédiée au niveau du Groupe.

Quant au risque de liquidité, il a été pris en compte par le Groupe dès les premières semaines de la propagation de la pandémie et la mise en place de mesures de confinement hors de Chine. Ainsi, afin de garantir la liquidité, le Groupe dispose désormais de lignes de crédit confirmées pour un montant total de 4 365 millions d'euros (3 035 millions d'euros au 31 décembre 2019) dont 4 365 millions d'euros non utilisés. Le Groupe dispose d'une trésorerie disponible de 3 443 millions d'euros au 31 décembre 2020. En outre, dans une perspective de gestion active de la liquidité du Groupe, Kering a réalisé une émission obligatoire au premier semestre pour un montant total de 1,2 milliard d'euros se répartissant en une tranche de 600 millions d'euros à 3 ans assortie d'un coupon de 0,25 % et d'une tranche de 600 millions d'euros à 8 ans assortie d'un coupon de 0,75 % (cf. Note 23).

2.2 Faits marquants de l'exercice 2020 liés à la pandémie de Covid-19

Les faits marquants présentés ci-après ont fait l'objet ou ont été mentionnés lors d'une diffusion au titre de l'information réglementée. Ils ont été principalement constatés au premier semestre de l'exercice.

Report de l'Assemblée générale annuelle au 16 juin 2020

Le Conseil d'administration de Kering a pris la décision le 30 mars 2020, compte tenu des circonstances, de reporter la tenue de l'Assemblée générale annuelle initialement convoquée pour le jeudi 23 avril 2020. La date de report a finalement été arrêtée au 16 juin 2020 par le Conseil d'administration réuni le 21 avril 2020.

Révision du montant du dividende par action au titre de l'exercice 2019

Dans le contexte de la pandémie de Covid-19 et de son impact sur l'activité économique, le Conseil d'administration du 21 avril 2020 a décidé de réviser le

montant affecté au dividende et de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires de Kering SA du 16 juin 2020 un dividende au titre de l'exercice 2019 d'un montant de 1 010 millions d'euros, soit 8 euros par action, actant une baisse de 442 millions d'euros par rapport à ce qui avait été annoncé lors de la présentation des résultats 2019 le 12 février 2020 (1 452 millions d'euros, soit 11,50 euros par action).

Diminution de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de 2020

Dans le contexte de la pandémie de Covid-19 et de son impact sur l'activité économique, François-Henri Pinault, Président-Directeur général de Kering, a décidé de diminuer son salaire fixe à compter du 1^{er} avril et pour le restant de l'année 2020. En complément, François-Henri Pinault et Jean-François Palus, Directeur général délégué, ont pris la décision de renoncer à la totalité de leur rémunération variable annuelle au titre de l'année 2020. Ces décisions ont

été validées par le Conseil d'administration du 21 avril 2020, qui a soumis une politique de rémunération 2020 révisée au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale annuelle du 16 juin 2020.

Engagement sociétal du Groupe pour combattre la pandémie de Covid-19

Kering a apporté sa contribution à la lutte contre la pandémie de Covid-19 en France, en Italie, en Chine et aux États-Unis.

En France, Kering a acquis et acheminé 3 millions de masques chirurgicaux en provenance de Chine pour les services de santé français. Parallèlement, les ateliers de ses Maisons Balenciaga et Yves Saint Laurent ont lancé une production de masques homologués. En outre, Kering a apporté son soutien financier à l'Institut Pasteur afin de soutenir la recherche sur la Covid-19, ainsi qu'au projet « 3D Covid » ayant pour objectif l'acquisition d'un parc de 60 imprimantes 3D installées à l'hôpital Cochin AP-HP pour produire rapidement et en grande quantité des dispositifs médicaux. En Italie, Kering et ses Maisons ont fait part d'une donation de soutien à quatre grandes fondations hospitalières en Lombardie, en Vénétie, en Toscane et dans le Latium. Sa Maison Gucci a, par ailleurs, répondu à l'appel lancé par la Région Toscane aux entreprises du secteur de la Mode en fournissant 1,1 million de masques chirurgicaux et 55 000 blouses médicales pour le personnel soignant. En Chine, Kering et ses Maisons avaient annoncé, dès la fin janvier 2020, un don à la Hubei Red Cross Foundation pour soutenir la lutte contre la propagation du virus. Aux États-Unis, Kering et ses Maisons ont noué un partenariat avec la CDC Foundation afin de fournir des équipements de

protection individuelle et d'autres fournitures indispensables au personnel soignant du continent au moyen d'un don de 1 million de dollars. Ce don permet de soutenir les professionnels de santé en première ligne, à la fois aux États-Unis, en particulier dans les États les plus fortement touchés tels que New York, le New Jersey, la Californie et la Floride, et dans certaines régions d'Amérique latine.

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

En mai 2020, Kering a réalisé une émission obligataire pour un montant total de 1,2 milliard d'euros se répartissant en une tranche de 600 millions d'euros à 3 ans assortie d'un coupon de 0,25 % et d'une tranche de 600 millions d'euros à 8 ans assortie d'un coupon de 0,75 %. Cette émission s'inscrit dans le cadre de la gestion active de la liquidité du Groupe. Elle concourt à la diversification des sources de financement de Kering et à l'accroissement de la flexibilité financière du Groupe en permettant le refinancement de sa dette existante et l'allongement de la maturité des moyens de financement. L'accueil très favorable de cette offre par les investisseurs obligataires confirme la confiance du marché dans la qualité du crédit du Groupe. La dette long terme du Groupe est notée « A- » par Standard & Poor's avec perspective stable.

Par ailleurs, Kering a étendu ses lignes de crédit auprès de ses banques pour un montant total de 1 330 millions d'euros, passant d'un montant total de ligne de crédit confirmées de 3 035 millions d'euros au 31 décembre 2019 à 4 365 millions d'euros au 31 décembre 2020 (cf. Note 23).

NOTE 3 – AUTRE FAIT MARQUANT DE L'EXERCICE 2020

Cession de 5,83 % de PUMA

Le Groupe a poursuivi son désengagement de PUMA en cédant le 8 octobre 2020, par voie de construction accélérée d'un livre d'ordres auprès d'investisseurs qualifiés uniquement, 5,83 % du capital de PUMA au

prix de 74,50 euros par action, soit un montant total de 656 millions d'euros. À la suite de cette transaction, Kering détient une participation résiduelle 9,87 % au capital de PUMA (cf. Notes 9, 18 et 19).

NOTE 4 – ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement significatif n'est intervenu entre le 31 décembre 2020 et la date d'arrêtés des comptes par le Conseil d'administration du 16 février 2021.

NOTE 5 – SECTEURS OPÉRATIONNELS

Les principes de détermination des secteurs opérationnels sont décrits en Note 35.4.

5.1 Informations par secteur opérationnel

(en millions d'euros)	Gucci	Yves Saint Laurent	Bottega Veneta	Autres Maisons	Total Maisons de Luxe	Corporate et autres	Total
2020							
Chiffre d'affaires ⁽¹⁾	7 440,6	1 744,4	1 210,3	2 281,3	12 676,6	423,6	13 100,2
Résultat opérationnel courant	2 614,5	400,0	172,0	180,6	3 367,1	(231,9)	3 135,2
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	610,4	189,9	161,6	276,6	1 238,5	200,5	1 439,0
EBITDA	3 224,9	589,9	333,6	457,2	4 605,6	(31,4)	4 574,2
Autres produits et charges opérationnels courants sans contrepartie en trésorerie	(259,0)	(64,2)	(31,0)	(62,8)	(417,0)	227,1	(189,9)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	205,8	52,7	48,4	153,7	460,6	326,3	786,9
Actifs sectoriels au 31 décembre 2020	11 110,4	2 405,4	1 623,9	3 384,8	18 524,5	2 376,7	20 901,2
Passifs sectoriels au 31 décembre 2020	3 978,5	1 109,0	845,4	1 421,5	7 354,4	1 141,3	8 495,7
2019							
Chiffre d'affaires ⁽¹⁾	9 628,4	2 049,1	1 167,6	2 537,5	15 382,6	500,9	15 883,5
Résultat opérationnel courant	3 946,9	562,2	215,2	317,7	5 042,0	(263,7)	4 778,3
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	516,7	171,5	159,1	232,3	1 079,6	165,7	1 245,3
EBITDA	4 463,6	733,7	374,3	550,0	6 121,6	(98,0)	6 023,6
Autres produits et charges opérationnels courants sans contrepartie en trésorerie	(155,2)	(29,2)	(16,7)	0,8	(200,3)	300,5	100,2
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	337,3	98,0	57,8	158,8	651,9	303,9	955,8
Actifs sectoriels au 31 décembre 2019	11 619,8	2 523,4	1 614,1	3 842,9	19 600,2	2 005,6	21 605,8
Passifs sectoriels au 31 décembre 2019	4 380,6	1 245,9	925,1	1 550,4	8 102,0	1 081,3	9 183,3

(1) Hors chiffre d'affaires intra-groupe.

5.2 Chiffre d'affaires par zone géographique

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2020	2019
Asie-Pacifique (hors Japon)		4 975,7	5 421,6
Europe de l'Ouest		3 657,1	5 120,2
Amérique du Nord		2 742,4	3 039,7
Japon		931,1	1 309,8
Reste du monde		793,9	992,2
TOTAL	6	13 100,2	15 883,5

5.3 Réconciliation des actifs et passifs sectoriels

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2020	31/12/2019
Écarts d'acquisition		2 452,2	2 525,9
Marques et autres immobilisations incorporelles		6 985,8	7 260,5
Droits d'utilisation sur contrats de location		3 956,8	4 246,7
Immobilisations corporelles		2 670,2	2 619,3
Autres actifs non courants		17,4	18,8
Actifs sectoriels non courants		16 082,4	16 671,2
Stocks		2 845,5	2 959,2
Créances clients		824,2	996,0
Autres actifs courants		1 149,1	979,4
Actifs sectoriels		20 901,2	21 605,8
Participations dans les sociétés mises en équivalence		36,2	1 105,3
Actifs financiers		1 846,6	496,8
Actifs d'impôt différé		1 177,4	1 367,6
Créances d'impôt courant		600,5	280,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie		3 442,8	2 285,9
Actifs détenus en vue de la vente		0,7	6,1
TOTAL ACTIF		28 005,4	27 148,2

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2020	31/12/2019
Passifs d'impôt différé sur les marques		1 455,5	1 503,5
Passifs sur contrats de location		4 083,8	4 318,6
Dettes fournisseurs		666,0	808,7
Autres passifs		2 290,4	2 552,5
Passifs sectoriels		8 495,7	9 183,3
Capitaux propres		12 035,0	10 438,6
Emprunts et dettes financières		5 591,5	5 098,1
Passifs financiers		418,1	551,1
Autres passifs		183,6	141,4
Provisions pour retraites et autres avantages similaires		119,7	115,4
Provisions		230,8	231,1
Autres passifs d'impôt différé		29,6	26,9
Dettes d'impôt courant		901,3	1 361,5
Passifs associés à des actifs détenus en vue de la vente		0,1	0,8
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES		28 005,4	27 148,2

NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

NOTE 6 – CHIFFRE D'AFFAIRES

Les principes et méthodes comptables appliqués au chiffre d'affaires sont présentés en Note 35.5.

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2020	2019
Ventes réalisées dans les magasins gérés en propre		9 926,8	11 991,2
Ventes réalisées auprès des distributeurs tiers, <i>royalties</i> et autres revenus		3 173,4	3 892,3
TOTAL		13 100,2	15 883,5

NOTE 7 – CHARGES DE PERSONNEL ET EFFECTIFS

7.1 Charges de personnel par nature

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2020	2019
Salaires et charges sociales		(1 818,4)	(1 899,5)
Charges liées aux retraites et autres avantages similaires des régimes à prestations définies	26	(7,9)	(4,0)
Charge liée aux paiements fondés sur des actions	8	(58,3)	(155,2)
Autres charges de personnel		(185,4)	(232,1)
TOTAL		(2 070,0)	(2 290,8)

Cf. Note 35.6 pour la composition des charges de personnel.

7.2 Effectifs moyens en équivalent temps plein par géographie

	Notes	2020	2019
Asie-Pacifique (hors Japon)		9 701	9 234
Europe de l'Ouest		17 569	17 024
Amérique du Nord		3 704	3 674
Japon		2 755	2 666
Reste du monde		2 917	2 304
TOTAL		36 646	34 902

7.3 Effectifs inscrits à la clôture par géographie

	Notes	2020	2019
Asie-Pacifique (hors Japon)		10 247	9 971
Europe de l'Ouest		18 607	18 760
Amérique du Nord		3 816	3 841
Japon		2 864	2 940
Reste du monde		3 019	2 556
TOTAL		38 553	38 068

NOTE 8 – PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS

Les principes et méthodes comptables appliqués aux paiements fondés sur des actions sont présentés en Note 35.7.

8.1 Plans réglés en trésorerie

De 2013 à 2019, le Groupe a conféré à certains membres de son personnel des *Kering Monetary Units* (KMU) qui constituent des plans d'intéressement à long terme fondés sur des actions synthétiques systématiquement réglés 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 :

- la date d'attribution correspond à la date à laquelle les plans ont été approuvés individuellement par l'organe de décision correspondant (Conseil d'administration ou autre) et correspond à la date d'évaluation initiale des plans ;
- à partir de la date d'attribution, la période d'acquisition des droits est la période dite « de blocage » durant laquelle les conditions spécifiques d'acquisition des droits sont satisfaites (conditions

de présence pour tous les bénéficiaires auxquelles s'ajoutent des conditions de performance pour les mandataires sociaux) ;

- la date d'exercice est la date à laquelle toutes les conditions spécifiques d'acquisition des droits ont été satisfaites, et à partir de laquelle le paiement des droits peut être exigé par les bénéficiaires. La période d'exercice des droits acquis s'étale sur une période de 2 ans au cours de laquelle les bénéficiaires peuvent choisir à leur convenance en avril et octobre et dans les quotités qu'ils déterminent, d'exercer leurs KMU sur la base de la dernière valeur déterminée.

La valeur unitaire des KMU attribuées se détermine et évolue en fonction de la variation intrinsèque du cours de l'action Kering et en comparaison de la progression moyenne d'un panier de sept valeurs du luxe.

Année d'attribution	2016	2017	2018	2019
Période d'acquisition des droits	3 ans	3 ans	3 ans ⁽¹⁾	3 ans
Période d'exercice	2 ans	2 ans	2 ans	2 ans
Nombre de bénéficiaires	323	319	331	345
Nombre attribué à la date du plan	126 974	111 000	64 281	38 205
Solde au 31/12/2019	4 926	85 416	52 114	37 352
Attribution				
Annulation	(323)	(2 589)	(2 419)	(1 961)
Exercice	(4 603)	(81 365)	(8 000)	
Solde au 31/12/2020	-	1 462	41 695	35 391
<i>dont exerçables au 31/12/2020</i>		1 462	<i>n.a.</i> ⁽¹⁾	<i>n.a.</i>
Juste valeur unitaire à la date d'attribution (en euros)	166,0	249,0	581,0	753,0
Prix moyen pondéré des instruments payés (en euros)	906,2	1 167,7	1 046,3	<i>n.a.</i>

(1) La période d'acquisition des droits est de 3 ans, à l'exception de certaines KMU qui ont été octroyées en tant que rémunération exceptionnelle en 2018 en lien avec la transformation réussie du Groupe et son recentrage sur les métiers du luxe à la suite de la perte de contrôle de PUMA. Ces KMU ont été majoritairement attribuées aux mandataires sociaux. Elles avaient une période d'acquisition des droits réduite à 1 an pour une moitié et de 2 à 3 ans pour la seconde moitié. La charge correspondante a été reconnue dans le résultat des activités abandonnées au sein du résultat de cession de PUMA.

8.2 Plans réglés en actions Kering

L'Assemblée générale mixte des actionnaires du 16 juin 2020 a donné dans le cadre de la 16^e résolution une autorisation au Conseil d'administration à l'effet d'acheter, de conserver ou de transférer des actions de Kering SA. Cette même Assemblée générale a donné dans le cadre de la 17^e résolution une autorisation au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions ordinaires de Kering SA,

existantes ou à émettre, soumises, le cas échéant, à conditions de performance, au profit des membres du personnel salarié et des dirigeants mandataires sociaux de Kering SA et des sociétés liées, ou de certaines catégories d'entre eux, emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre.

Plans d'attribution d'actions gratuites et de performance

Dans ce cadre et au titre des plans d'intéressement long terme, Kering a mis en place en 2020 des plans d'actions gratuites et de performance au profit des dirigeants et de certains salariés du Groupe et dont les caractéristiques sont les suivantes :

Année d'attribution	2020
Période d'acquisition des droits	3 ans
Nombre de bénéficiaires	351
Nombre attribué à la date du plan	46 596
Attribution maximum	69 107
Attribution minimum	24 086
Solde au 31/12/2019	-
Attribution	46 596
Variation liée à la performance	-
Annulation	(877)
Livraison	-
Solde au 31/12/2020	45 719
Juste valeur unitaire à la date d'attribution (en euros)	542,6-608,7

Concernant les plans d'actions de performance, le nombre final d'actions livrées aux bénéficiaires présents à l'issue de la période d'acquisition ne peut être inférieur à 50 % ou supérieure à 50 % de l'attribution initiale à ces mêmes bénéficiaires. Le ratio d'ajustement de performance sur ce nombre final est déterminé en lien avec la performance boursière de Kering sur la période d'acquisition de trois ans rapportée à la performance du secteur mesurée à partir d'un indice constitué de huit valeurs européennes de l'industrie du luxe. À ces conditions de performance applicables à tous les bénéficiaires s'ajoutent des conditions de performance spécifiques pour les mandataires sociaux qui ont été présentées à l'Assemblée générale des actionnaires du 16 juin 2020.

Autres plans d'attribution d'actions gratuites et de performance

Une rémunération en actions Kering peut également intervenir dans le cadre de plans spécifiquement mis en place pour des dirigeants clés des Maisons en lien avec la création de valeur de la marque dont ils ont la charge.

En 2020, un tel plan a été mis en place dont le règlement sera effectué en actions Kering à l'issue d'une période d'acquisition de 5 ans. La juste valeur de l'avantage à la date d'attribution, dont l'évaluation par un expert indépendant en utilisant les méthodes Black & Scholes et Monte Carlo a été finalisée au second semestre, s'élève à 54,7 millions d'euros.

NOTE 9 – AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NON COURANTS

Cf. Note 35.1.3 pour la détermination des autres produits et charges opérationnels non courants au sein du résultat opérationnel.

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2020	2019
Charges opérationnelles non courantes		(542,4)	(173,0)
Dépréciation des écarts d'acquisition, marques et autres actifs immobilisés	15	(446,6)	(94,9)
<i>Dépréciation des écarts d'acquisition</i>		(51,1)	(8,6)
<i>Dépréciation de marques</i>		(327,7)	(68,1)
<i>Dépréciation d'autres actifs immobilisés</i>		(67,8)	(18,2)
Autres charges opérationnelles non courantes		(95,8)	(78,1)
<i>Charges de restructuration</i>	27	(41,3)	(28,5)
<i>Autres</i>		(54,5)	(49,6)
Produits opérationnels non courants		705,4	4,5
Plus-value sur titres PUMA	18, 19	704,6	-
Autres produits opérationnels non courants		0,8	4,5
TOTAL		163,0	(168,5)

Dépréciation des écarts d'acquisition, marques et autres actifs immobilisés

En 2020, les dépréciations d'actifs s'élèvent à 446,6 millions d'euros (94,9 millions d'euros en 2019) et concernent principalement les marques Ulysse Nardin, Girard-Perregaux et Brioni, maisons dont l'activité a été particulièrement pénalisée par la pandémie pour un montant de 327,7 millions d'euros. Les actifs de ces sociétés avaient déjà fait l'objet de dépréciations en 2019 à hauteur de 80,0 millions d'euros. Les autres dépréciations d'actifs immobilisés

constatées en 2020 comprennent notamment la dépréciation d'écarts d'acquisition à hauteur de 51,1 millions d'euros relatifs à des sociétés industrielles fournissant en peaux tannées les activités de maroquinerie et les marques horlogères du Groupe et hors Groupe, ainsi qu'un droit d'utilisation sur contrat de location chez Brioni pour 30,0 millions d'euros.

Autres charges opérationnelles non courantes

Les charges de restructuration se rapportent pour l'essentiel aux maisons horlogères dans un contexte de profonde refonte de leur modèle opérationnel. Les autres charges opérationnelles non courantes intègrent 14,8 millions d'euros de donations de la part de Kering et de ses Maisons dans le cadre de la lutte contre la pandémie de Covid-19. Le solde des autres charges opérationnelles non courantes est essentiellement lié à des litiges.

En 2019, les charges de restructuration concernaient exclusivement l'organisation logistique du Groupe et les maisons horlogères. Les autres charges opérationnelles non courantes correspondaient principalement à des litiges.

Produits opérationnels non courants

Le Groupe a poursuivi son désengagement de PUMA en cédant le 8 octobre 2020 5,83 % du capital de PUMA au prix de 74,50 euros par action. Cette opération se traduit par la reconnaissance d'une plus-value au titre de la cession des 5,83 % ainsi que de la revalorisation des titres conservés correspondant à 9,87 % du capital

de PUMA. Les titres conservés ont été reclassés au bilan à cette date de la ligne « Participations dans les sociétés mises en équivalence » (cf. Note 18) à la ligne « Actifs financiers non courants » en titres de participation (cf. Note 19).

NOTE 10 – RÉSULTAT FINANCIER

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2020	2019
Coût de l'endettement financier net ⁽¹⁾	23	(43,3)	(52,3)
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		6,7	10,6
Charges financières au coût amorti		(50,0)	(63,7)
Gains nets (pertes nettes) sur dérivés de couverture de flux de trésorerie		-	0,8
Autres produits et charges financiers		(185,5)	(147,6)
Gains nets (pertes nettes) sur actifs financiers		11,9	(0,1)
Gains nets (pertes nettes) de change		(32,2)	(10,9)
Part inefficace des couvertures de flux de trésorerie et de juste valeur	24	(114,4)	(133,5)
Gains nets (pertes nettes) sur dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture	24	(32,1)	0,9
Effet de l'actualisation des actifs et passifs		(0,1)	(1,7)
Autres charges financières		(18,6)	(2,3)
Total Résultat financier hors contrats de location		(228,8)	(199,9)
Charge d'intérêt sur contrats de location	16.3	(112,9)	(109,6)
TOTAL		(341,7)	(309,5)

(1) La définition de l'endettement financier net est présentée en Note 35.1.3.

En 2020, la baisse du coût de l'endettement financier net pour 9,0 millions d'euros par rapport à 2019 est liée à la baisse du coupon moyen de la dette obligataire, passant de 1,85 % à 1,25 %, qui a plus que compensé la hausse de l'encours moyen de 819,0 millions d'euros au cours de l'exercice.

Les autres produits et charges financiers augmentent de 37,9 millions d'euros principalement en raison de l'effet négatif de la hausse du titre PUMA sur le dérivé incorporé à l'obligation convertible pour 33,0 millions d'euros.

NOTE 11 – IMPÔT SUR LE RÉSULTAT

Les principes et méthodes comptables appliqués à l'impôt sur le résultat sont présentés en Note 35.8.

11.1 Charge d'impôt

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2020	2019
Charge d'impôt courant		(657,0)	(2 597,9)
<i>dont charge d'impôt hors accord fiscal en Italie</i>		(657,0)	(1 693,9)
<i>dont charge d'impôt liée à l'accord fiscal en Italie</i>		n.a.	(904,0)
Produit (Charge) d'impôt différé		(102,2)	464,2
TOTAL		(759,2)	(2 133,7)

11.2 Rationalisation du taux d'impôt effectif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2020	2019
Résultat avant impôt		2 956,5	4 300,3
Charge d'impôt		(759,2)	(2 133,7)
Taux d'impôt effectif		25,7 %	49,6 %
Autres produits et charges opérationnels non courants	9	163,0	(168,5)
Résultat courant avant impôt		2 793,5	4 468,8
Impôt sur les autres produits et charges opérationnels non courants		25,0	27,9
Charge d'impôt liée à l'accord fiscal en Italie		n.a.	(904,0)
Charge d'impôt sur le résultat courant		(784,2)	(1 257,6)
Taux d'impôt effectif sur le résultat courant		28,1 %	28,1 %

<i>(en % du résultat avant impôt)</i>	Notes	2020	2019
Taux d'impôt applicable en France		32,0 %	34,4 %
Différences de taux d'imposition des filiales étrangères		- 6,1 %	- 8,8 %
Éléments imposés à taux réduits		0,0 %	0,0 %
Différences permanentes		- 0,9 %	- 1,6 %
Différences temporaires non reconnues		0,1 %	0,1 %
Reports déficitaires non reconnus		0,3 %	- 3,4 %
Changements de taux d'impôt		0,5 %	- 0,2 %
Autres différences		2,2 %	7,6 %
Taux d'impôt effectif sur le résultat courant		28,1 %	28,1 %
Différences relatives aux autres produits et charges non courants (différences permanentes et de taux)		- 2,4 %	- 0,2 %
Accord fiscal en Italie		n.a.	21,7 %
Taux d'impôt effectif		25,7 %	49,6 %

Le taux d'impôt applicable en France en 2020 est le taux de base de 28,92 % augmenté de la contribution sociale de 3,3 %, soit 32,02 %.

Les différences de taux d'imposition des filiales étrangères correspondent à la différence entre le taux légal d'imposition applicable en France et les différents taux d'imposition légaux applicables dans les pays où le Groupe opère. Elles reflètent l'application par le Groupe des dernières recommandations OCDE datées du 18 décembre 2020 en matière de prix de transfert qui tiennent compte des effets induits par la pandémie de Covid-19.

Les différences permanentes sont liées à des charges non déductibles ou des produits non imposables en application des lois fiscales des pays où le Groupe opère. Une différence permanente significative a été

générée en 2020 en France lors de la cession de 5,83 % de PUMA en tant que participation détenue à long terme, et reconnue dans les différences relatives aux autres produits et charges non courants.

Les autres différences concernent des impôts autres que l'impôt sur les sociétés et assimilés à de l'impôt sur le résultat, tels que l'IRAP en Italie, la CVAE en France, des crédits d'impôts et éventuellement des redressements fiscaux.

Les entités du Groupe font régulièrement l'objet de vérifications par les autorités fiscales des pays dans lesquels il opère. Les positions fiscales incertaines sont analysées et revues en interne conformément aux critères de la norme IAS 12 et de l'interprétation IFRIC 23.

11.3 Actifs et passifs d'impôt différé

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2019	Compte de résultat	Gains et pertes enregistrés en capitaux propres	Autres variations ⁽¹⁾	31/12/2020
Actifs d'impôt différé	1 367,6	(158,9)	(5,6)	(25,7)	1 177,4
Passifs d'impôt différé	(1 530,4)	53,8	(8,2)	(0,3)	(1 485,1)
Actifs (Passifs) nets d'impôt différé	(162,8)	(105,1)	(13,8)	(26,0)	(307,7)
Évaluation des marques	(1 503,5)	48,1		(0,1)	(1 455,5)
Stocks – élimination marges internes et dépréciations	803,8	(5,4)		(8,3)	790,1
Autres retraitements	396,9	(82,9)	(13,8)	(15,9)	284,3
Reports déficitaires	140,0	(64,9)		(1,7)	73,4

(1) Les autres variations comprennent les différences de change et les variations de périmètre.

11.4 Actifs d'impôt différé non reconnus

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2020	2019
Actifs d'impôt différé sur déficits reportables		288,5	356,7
Actifs d'impôt différé sur autres différences temporaires		35,6	34,6
Actifs d'impôt différé non reconnus		324,1	391,3

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2020	2019
Déficits reportables non reconnus avec échéance <i>(en base)</i>		825,5	902,2
à moins de 5 ans		420,4	418,2
à plus de 5 ans		405,1	484,0
Déficits reportables non reconnus sans échéance <i>(en base)</i>		607,3	679,8
Total Déficits reportables non reconnus <i>(en base)</i>		1 432,8	1 582,0

NOTE 12 – RÉSULTAT PAR ACTION

Les principes et méthodes comptables appliqués au calcul du résultat par action sont présentés en Note 35.9.

12.1 Résultat par action

2020

<i>(en millions d'euros)</i>	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités abandonnées
Résultat net, part du Groupe	2 150,4	2 160,2	(9,8)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	126 224 179	126 224 179	126 224 179
Nombre moyen pondéré d'actions Kering auto-détenues	(1 212 234)	(1 212 234)	(1 212 234)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	125 011 945	125 011 945	125 011 945
Résultat de base par action <i>(en euros)</i>	17,20	17,28	(0,08)
Résultat net, part du Groupe	2 150,4	2 160,2	(9,8)
Instruments convertibles et échangeables	-	-	-
Résultat net, part du Groupe dilué	2 150,4	2 160,2	(9,8)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	125 011 945	125 011 945	125 011 945
Actions ordinaires potentielles dilutives	-	-	-
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées	125 011 945	125 011 945	125 011 945
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	17,20	17,28	(0,08)

2019

<i>(en millions d'euros)</i>	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités abandonnées
Résultat net, part du Groupe	2 308,6	2 166,9	141,7
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	126 332 226	126 332 226	126 332 226
Nombre moyen pondéré d'actions Kering auto-détenues	(833 460)	(833 460)	(833 460)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	125 498 766	125 498 766	125 498 766
Résultat de base par action <i>(en euros)</i>	18,40	17,27	1,13
Résultat net, part du Groupe	2 308,6	2 166,9	141,7
Instruments convertibles et échangeables	-	-	-
Résultat net, part du Groupe dilué	2 308,6	2 166,9	141,7
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	125 498 766	125 498 766	125 498 766
Actions ordinaires potentielles dilutives	-	-	-
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées	125 498 766	125 498 766	125 498 766
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	18,40	17,27	1,13

12.2 Résultat par action des activités poursuivies hors éléments non courants

Les éléments non courants présentés ci-dessous reprennent les autres produits et charges opérationnels non courants (cf. Note 9), nets de l'effet d'impôt et des éventuels intérêts minoritaires.

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2020	2019
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe		2 160,2	2 166,9
Autres produits et charges opérationnels non courants	9	163,0	(168,5)
Impôt sur les autres produits et charges opérationnels non courants		25,0	27,9
Charge d'impôt liée à l'accord fiscal en Italie		n.a.	(904,0)
Résultat net des activités poursuivies hors éléments non courants, part du Groupe		1 972,2	3 211,5
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises		126 224 179	126 332 226
Nombre moyen pondéré d'actions Kering auto-détenues		(1 212 234)	(833 460)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires		125 011 945	125 498 766
Résultat de base par action des activités poursuivies hors éléments non courants (en euros)		15,78	25,59
Résultat net des activités poursuivies hors éléments non courants, part du Groupe		1 972,2	3 211,5
Instruments convertibles et échangeables		-	-
Résultat net des activités poursuivies hors éléments non courants, part du Groupe dilué		1 972,2	3 211,5
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires		125 011 945	125 498 766
Actions ordinaires potentielles dilutives		-	-
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées		125 011 945	125 498 766
Résultat dilué par action des activités poursuivies hors éléments non courants (en euros)		15,78	25,59

NOTES SUR LE BILAN CONSOLIDÉ

NOTE 13 – ÉCARTS D'ACQUISITION

Les principes et méthodes comptables appliqués aux écarts d'acquisition sont présentés en Note 35.10.

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Brut	Dépréciations	2020	2019
				Net	Net
Au 1^{er} janvier		2 948,7	(422,8)	2 525,9	2 399,2
Acquisitions		(14,7)		(14,7)	80,9
Pertes de valeur	9, 15		(51,1)	(51,1)	(8,6)
Variations de périmètre		-	-	-	-
Différences de change		(7,5)	(0,6)	(8,1)	4,9
Autres mouvements		0,4	(0,2)	0,2	49,5
Au 31 décembre		2 926,9	(474,7)	2 452,2	2 525,9

NOTE 14 – MARQUES ET AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les principes et méthodes comptables appliqués aux marques et autres immobilisations incorporelles sont présentés en Note 35.11.

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Brut	Amortissements et dépréciations	31/12/2020	31/12/2019
				Net	Net
Marques		6 940,1	(537,9)	6 402,2	6 729,9
Immobilisations incorporelles générées en interne		177,4	(34,9)	142,5	214,2
Autres immobilisations incorporelles		1 153,0	(711,9)	441,1	316,4
TOTAL		8 270,5	(1 284,7)	6 985,8	7 260,5

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Marques	Immobilisations incorporelles générées en interne	Autres immobilisations incorporelles	2020
					Valeur nette au 1^{er} janvier
Acquisitions			7,1	208,4	215,5
Amortissements			(21,0)	(135,1)	(156,1)
Pertes de valeur	9, 15	(327,7)			(327,7)
Variations de périmètre					-
Différences de change		0,7	(0,1)	(2,5)	(1,9)
Autres mouvements		(0,7)	(57,7)	53,9	(4,5)
Valeur nette au 31 décembre		6 402,2	142,5	441,1	6 985,8

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Marques	Immobilisations incorporelles générées en interne	Autres immobilisations incorporelles	2019
Valeur nette au 1^{er} janvier		6 789,8	121,8	482,0	7 393,6
1 ^{er} application IFRS 16				(144,7)	(144,7)
Acquisitions			87,9	135,3	223,2
Amortissements			(11,6)	(110,3)	(121,9)
Pertes de valeur	9, 15	(68,1)			(68,1)
Variations de périmètre					-
Différences de change		12,7		1,4	14,1
Autres mouvements		(4,5)	16,1	(47,3)	(35,7)
Valeur nette au 31 décembre		6 729,9	214,2	316,4	7 260,5

NOTE 15 – UNITÉS GÉNÉRATRICES DE TRÉSORERIE ET TESTS DE DÉPRÉCIATION

Les principes et méthodes comptables appliqués aux tests de dépréciation des unités génératrices de trésorerie sont présentés en Note 35.12.

15.1 Principales hypothèses retenues par Unité Génératrice de Trésorerie (UGT)

31/12/2020 <i>(en millions d'euros)</i>	Écarts d'acquisition		Marques			Taux de croissance perpétuelle	Horizon des plans d'affaires
	Valeur nette comptable	Taux d'actualisation (avant impôt)	Valeur nette comptable	Taux d'actualisation (avant impôt)	Taux de redevance		
UGT Gucci	1 630,4	10,9 %	4 800,0	10,9 %	15,0 %	3,0 %	5 ans
Autres UGT	821,8	10,0 %-13,2 %	1 602,2	10,4 %-12,7 %	4,0 %-10,0 %	3,0 %	5 ou 10 ans
TOTAL	2 452,2		6 402,2				

31/12/2019 <i>(en millions d'euros)</i>	Écarts d'acquisition		Marques			Taux de croissance perpétuelle	Horizon des plans d'affaires
	Valeur nette comptable	Taux d'actualisation (avant impôt)	Valeur nette comptable	Taux d'actualisation (avant impôt)	Taux de redevance		
UGT Gucci	1 647,4	9,9 %	4 800,0	9,8 %	15,0 %	3,0 %	5 ans
Autres UGT	878,5	9,5 %-11,8 %	1 929,9	9,4 %-11,6 %	4,0 %-10,0 %	3,0 %	5 ou 10 ans
TOTAL	2 525,9		6 729,9				

Les analyses de sensibilité, par rapport aux principales hypothèses-clés, sont les suivantes :

31/12/2020 <i>(en millions d'euros)</i>	Montant de la dépréciation en cas de :			
	Montants des actifs nets testés	Hausse de 50 pts de base du taux d'actualisation (après impôt)	Baisse de 50 pts de base du taux de croissance perpétuelle	Baisse de 50 pts de base des cash-flows
Total UGT	18 021,0	(328,8)	(321,2)	(307,0)
dont marque Gucci	4 800,0	n.a.	n.a.	n.a.

15.2 Pertes de valeur comptabilisées au compte de résultat

Des pertes de valeur résultant des tests de dépréciation pour un montant total de 408,8 millions d'euros ont été reconnues en autres produits et charges opérationnels non courants : 327,7 millions d'euros sont relatifs à la dépréciation des marques Ulysse Nardin, Girard-Perregaux et Brioni, 51,1 millions à la dépréciation d'écart d'acquisition et 30,0 millions d'euros à la dépréciation d'un droit d'utilisation sur contrat de location chez Brioni (cf. Note 9).

Par ailleurs, le Groupe estime sur la base des événements raisonnablement prévisibles à ce jour, que d'éventuels changements affectant les hypothèses-clés mentionnées ci-dessus n'entraîneraient pas la comptabilisation d'une perte de valeur significative sur les autres UGT.

NOTE 16 – CONTRATS DE LOCATION

Les principes et méthodes comptables appliqués aux contrats de location sont présentés en Note 35.13.

16.1 Droits d'utilisation sur contrats de location

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Brut	Amortissements et dépréciations	31/12/2020	31/12/2019
				Net	Net
Magasins		4 247,3	(1 298,4)	2 948,9	3 250,5
Bureaux et autres		1 134,8	(243,1)	891,7	882,9
Loyers fixes capitalisés		5 382,1	(1 541,5)	3 840,6	4 133,4
Droits au bail		203,0	(86,8)	116,2	113,3
TOTAL		5 585,1	(1 628,3)	3 956,8	4 246,7

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Loyers fixes capitalisés			Droits au bail	2020
		Magasins	Bureaux et autres	Total		
Valeur nette au 1^{er} janvier		3 250,5	882,9	4 133,4	113,3	4 246,7
Nouveaux contrats		527,6	140,3	667,9	13,6	681,5
Effets des modifications d'hypothèses		132,4	53,5	185,9	-	185,9
Extinctions et résiliations anticipées des contrats		(74,1)	(31,5)	(105,6)	-	(105,6)
Amortissements		(704,8)	(128,0)	(832,8)	(6,6)	(839,4)
Pertes de valeur	9, 15	(29,9)	-	(29,9)	(1,0)	(30,9)
Variations de périmètre		(0,1)	(0,4)	(0,5)	-	(0,5)
Différences de change		(149,7)	(17,7)	(167,4)	(0,2)	(167,6)
Autres mouvements		(3,0)	(7,4)	(10,4)	(2,9)	(13,3)
Valeur nette au 31 décembre		2 948,9	891,7	3 840,6	116,2	3 956,8

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Loyers fixes capitalisés			Droits au bail	2019
		Magasins	Bureaux et autres	Total		
Valeur nette au 1^{er} janvier		2 811,5	837,2	3 648,7	110,4	3 759,1
Nouveaux contrats		881,4	181,2	1 062,6	16,0	1 078,6
Effets des modifications d'hypothèses		163,5	(3,7)	159,8	-	159,8
Extinctions et résiliations anticipées des contrats		(26,0)	(2,4)	(28,4)	-	(28,4)
Amortissements		(622,9)	(106,5)	(729,4)	(7,3)	(736,7)
Pertes de valeur	9, 15	-	-	-	(6,1)	(6,1)
Variations de périmètre		-	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,2)
Différences de change		53,5	5,4	58,9	0,4	59,3
Autres mouvements		(10,5)	(28,2)	(38,7)	-	(38,7)
Valeur nette au 31 décembre		3 250,5	882,9	4 133,4	113,3	4 246,7

16.2 Passifs sur contrats de location

Échéancier des passifs sur contrats de location	Notes		
<i>(en millions d'euros)</i>		31/12/2020	31/12/2019
Passifs courants sur contrats de location		538,0	720,0
N+2		635,5	642,0
N+3		551,7	563,5
N+4		458,5	475,2
N+5 et au-delà		1 900,1	1 917,9
Passifs non courants sur contrats de location		3 545,8	3 598,6
TOTAL		4 083,8	4 318,6

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Loyers fixes capitalisés		2020
		Magasins	Bureaux et autres	
Valeur nette au 1^{er} janvier		3 404,8	913,8	4 318,6
Nouveaux contrats		513,6	137,2	650,8
Remboursement		(762,1)	(138,1)	(900,2)
Variation de la charge d'intérêt	10	92,9	20,0	112,9
Effets des modifications d'hypothèses		130,7	56,8	187,5
Extinctions et résiliations anticipées des contrats		(60,1)	(31,5)	(91,6)
Variations de périmètre		1,1	(0,4)	0,7
Différences de change		(163,8)	(18,0)	(181,8)
Autres mouvements		(13,8)	0,7	(13,1)
Valeur nette au 31 décembre		3 143,3	940,5	4 083,8

<i>(en millions d'euros)</i>	Note	Loyers fixes capitalisés		2019
		Magasins	Bureaux et autres	
Valeur nette au 1^{er} janvier		2 905,9	824,2	3 730,1
Nouveaux contrats		846,2	184,2	1 030,4
Remboursement		(636,6)	(112,6)	(749,2)
Variation de la charge d'intérêt	10	91,8	17,8	109,6
Effets des modifications d'hypothèses		168,4	(3,3)	165,1
Extinctions et résiliations anticipées des contrats		(26,0)	(2,2)	(28,2)
Variations de périmètre		-	(0,1)	(0,1)
Différences de change		54,6	5,8	60,4
Autres mouvements		0,5	-	0,5
Valeur nette au 31 décembre		3 404,8	913,8	4 318,6

16.3 Impact des contrats de location dans le compte de résultat

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2020	2019
Charge des loyers variables		(517,4)	(939,3)
Charge de loyer des contrats de location de courte durée		(57,5)	(44,6)
Charge de loyer des actifs de faible valeur		(6,5)	(9,5)
Produits de sous-location		8,3	7,5
Amortissements des droits d'utilisation	16.1	(839,4)	(736,7)
Impact sur le résultat opérationnel courant		(1 412,5)	(1 722,6)
Charge d'intérêt sur contrats de location	10, 16.2	(112,9)	(109,6)
Impact sur le résultat financier		(112,9)	(109,6)
Pertes de valeur de droits d'utilisation	9, 15	(30,9)	(6,1)
Impact sur les autres produits et charges opérationnels non courants		(30,9)	(6,1)
TOTAL		(1 556,3)	(1 838,3)

16.4 Impact des contrats de location dans le tableau des flux de trésorerie

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2020	2019
Impact des contrats de location dans le compte de résultat		(1 556,3)	(1 838,3)
Amortissements des droits d'utilisation	16.1	839,4	736,7
Pertes de valeur des droits d'utilisation	9, 15	30,9	6,1
Intérêts versés sur contrats de location	10, 16.2	112,9	109,6
Variation du besoin en fonds de roulement – contrats de location		(3,8)	(20,6)
Impact sur les flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles		(576,9)	(1 006,5)
Coûts de mise en place des contrats de location		(20,0)	(28,6)
Impact sur les flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement		(20,0)	(28,6)
Remboursement des passifs sur contrats de location	16.2	(787,3)	(639,6)
Intérêts versés sur contrats de location	10, 16.2	(112,9)	(109,6)
Impact sur les flux nets de trésorerie liés aux activités de financement		(900,2)	(749,2)
TOTAL		(1 497,1)	(1 784,3)

16.5 Engagements hors-bilan relatifs aux contrats de location

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Paiements dus par période			31/12/2020	31/12/2019
		À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans		
Contrats de location signés avec prise d'effet postérieure à la clôture		58,7	74,3	167,0	300,0	464,6
Contrats de location de courte durée		36,9	-	-	36,9	35,3
Contrats de location d'actifs de faible valeur		7,2	8,2	0,1	15,5	15,5
Engagements donnés sur contrats de location		102,8	82,5	167,1	352,4	515,4

NOTE 17 – IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les principes et méthodes comptables appliqués aux immobilisations corporelles sont présentés en Note 35.14.

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Brut	Amortissements et dépréciations	31/12/2020	31/12/2019
				Net	Net
Terrains et constructions		890,6	(204,9)	685,7	698,3
Matériels et installations		3 574,8	(1 954,3)	1 620,5	1 650,8
Autres immobilisations corporelles		411,2	(47,2)	364,0	270,2
TOTAL		4 876,6	(2 206,4)	2 670,2	2 619,3
Immobilisations corporelles données en nantissement de passifs				32,4	32,2

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Terrains et constructions	Matériels et installations	Autres immobilisations corporelles	2020
Valeur nette au 1^{er} janvier		698,3	1 650,8	270,2	2 619,3
Acquisitions		5,1	311,6	263,4	580,1
Cessions		(1,7)	-	(6,7)	(8,4)
Amortissements		(23,7)	(404,7)	(12,2)	(440,6)
Pertes de valeur	9	(14,0)	(3,1)	-	(17,1)
Variations de périmètre		13,6	6,2	0,7	20,5
Différences de change		(6,8)	(71,6)	(8,9)	(87,3)
Autres mouvements		14,9	131,3	(142,5)	3,7
Valeur nette au 31 décembre		685,7	1 620,5	364,0	2 670,2

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Terrains et constructions	Matériels et installations	Autres immobilisations corporelles	2019
Valeur nette au 1^{er} janvier		713,3	1 391,9	123,3	2 228,5
1 ^{re} application IFRS 16		(65,4)	(54,8)	-	(120,2)
Acquisitions		17,2	526,8	248,5	792,5
Cessions		(1,7)	(8,9)	(0,8)	(11,4)
Amortissements		(23,0)	(356,0)	(8,1)	(387,1)
Pertes de valeur	9	(1,3)	(1,8)	-	(3,1)
Variations de périmètre		41,5	2,8	6,8	51,1
Différences de change		11,9	23,2	1,0	36,1
Autres mouvements		5,8	127,6	(100,5)	32,9
Valeur nette au 31 décembre		698,3	1 650,8	270,2	2 619,3

NOTE 18 – PARTICIPATIONS DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

Les principes et méthodes comptables appliqués aux participations dans les sociétés mises en équivalence sont présentés en Note 35.2.2.

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2020	31/12/2019
Titres PUMA (15,70 % au 31 décembre 2019)	9, 19	-	1 071,2
Autres participations		36,2	34,1
TOTAL		36,2	1 105,3

Le Groupe a poursuivi son désengagement de PUMA en cédant le 8 octobre 2020 5,83 % du capital de PUMA dont la plus-value a été reconnue en autres produits et charges opérationnels non courants (cf. Note 9). Les

titres de participation conservés représentant 9,87 % du capital de PUMA ont été reclassés à cette date en autres actifs financiers non courants pour une valeur de 1 109,0 millions d'euros (cf. Note 19).

NOTE 19 – ACTIFS FINANCIERS

Les principes et méthodes comptables appliqués aux actifs financiers sont présentés en Notes 35.15 et 35.17.

19.1 Détail des actifs financiers

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2020	31/12/2019
Titres de participation		1 381,1	21,2
<i>dont titres PUMA (9,87 %)</i>	9, 18	1 377,8	-
Instruments dérivés	24.6	-	-
Prêts et créances		0,9	131,6
Dépôts et cautionnements		192,9	202,2
Autres investissements financiers		113,7	103,4
Actifs financiers non courants		1 688,6	458,4
Instruments dérivés	24.6	124,1	30,9
Prêts et créances		33,9	7,5
Actifs financiers courants		158,0	38,4

19.2 Actifs financiers évalués à la juste valeur

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2020	31/12/2019
Titres de participation		1 381,1	21,2
<i>dont les variations de juste valeur sont enregistrées en capitaux propres</i>		1 380,4	20,4
<i>dont les variations de juste valeur sont enregistrées au compte de résultat</i>		0,7	0,8
Instruments dérivés	24.6	124,1	30,9
Autres investissements financiers		113,7	103,4
<i>dont les variations de juste valeur sont enregistrées en capitaux propres</i>		105,8	70,1
<i>dont les variations de juste valeur sont enregistrées au compte de résultat</i>		7,9	33,3
Actifs financiers évalués à la juste valeur		1 618,9	155,5

Les titres de participation cotés sur un marché actif sont évalués à leur dernier cours de clôture (niveau 1 de juste valeur) et correspondent principalement aux titres PUMA. Les titres de participation non cotés sur un marché actif sont évalués selon des techniques de valorisation internes reposant sur des paramètres non observables (niveau 3 de juste valeur). Cette catégorie de titres n'est pas matérielle.

Les instruments dérivés sont évalués selon des techniques de valorisation reposant sur des paramètres de marché observables (dont les cours à terme et les courbes de taux) et des modèles communément utilisés (niveau 2 de juste valeur) (cf. Note 24).

Les autres investissements financiers évalués à la juste valeur sont évalués selon des techniques de valorisation internes reposant sur des paramètres non observables (niveau 3 de juste valeur).

NOTE 20 – STOCKS

Les principes et méthodes comptables appliqués aux stocks sont présentés en Note 35.18.

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2020	31/12/2019
Stocks commerciaux		3 814,4	3 903,9
Stocks industriels		749,4	744,7
Valeur brute		4 563,8	4 648,6
Provision pour dépréciation		(1 718,3)	(1 689,4)
Valeur nette		2 845,5	2 959,2
Stocks bruts donnés en nantissement de passifs		-	-

Évolution de la provision pour dépréciation <i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2020	2019
Au 1^{er} janvier		(1 689,4)	(1 415,1)
Dotations		(178,7)	(282,2)
Reprises		107,3	64,1
Variations de périmètre		-	0,4
Différences de change		35,8	(18,0)
Autres mouvements		6,7	(38,6)
Au 31 décembre		(1 718,3)	(1 689,4)

La variation des stocks bruts comptabilisés en 2020 en « coûts des ventes » représente un produit de 22,8 millions d'euros (charge de 724,9 millions d'euros en 2019).

NOTE 21 – CRÉANCES CLIENTS

Les principes et méthodes comptables appliqués aux créances clients sont présentés en Note 35.15.1.

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2020	31/12/2019
Créances clients		863,5	1 023,3
Provision pour dépréciation		(39,3)	(27,3)
Valeur nette		824,2	996,0
Créances clients données en nantissement de passifs		-	-

Évolution de la provision pour dépréciation <i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2020	2019
Au 1^{er} janvier		(27,3)	(27,9)
Variation de la provision pour dépréciation		(13,9)	2,3
Variations de périmètre		-	-
Différences de change		1,9	(0,5)
Autres mouvements		-	(1,2)
Au 31 décembre		(39,3)	(27,3)

Ancienneté des créances clients

(en millions d'euros)

	Notes	2020	2019
Créances non échues		783,9	864,5
Créances échues :		79,6	158,8
Moins de 1 mois		62,7	99,0
Entre 1 et 6 mois		1,8	41,7
Plus de 6 mois		15,1	18,1
Provision pour dépréciation		(39,3)	(27,3)

Risque de crédit

Compte tenu du modèle d'affaires du Groupe avec un poids très minoritaire des ventes réalisées aux distributeurs tiers ainsi que des *royalties* perçus auprès de tiers, le Groupe n'est pas exposé à un risque

de crédit significatif. Il n'existe, de surcroît, au sein de cette catégorie de clients, aucune dépendance ni de concentration vis-à-vis d'un ou plusieurs d'entre eux. Enfin, le Groupe limite substantiellement le risque de crédit relatif à ces clients par la souscription d'une assurance-crédit (cf. Note 6).

NOTE 22 – CAPITAUX PROPRES

Au 31 décembre 2020, le capital social s'élève à 500 071 664 euros. Il est composé de 125 017 916 actions entièrement libérées de valeur nominale de 4 euros, en diminution de 5 045 624 euros après l'annulation de 1 261 406 actions dans le cadre du programme de

rachat d'actions (505 117 288 euros de capital social pour 126 279 322 actions au 31 décembre 2019). Le nombre d'actions Kering en circulation s'élève à 124 922 916 actions, une fois déduites les 95 000 actions Kering auto-détenues.

22.1 Actions Kering auto-détenues

Les principes et méthodes comptables appliqués aux actions Kering auto-détenues sont présentés en Note 35.20.

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2020		31/12/2019	
		Nombre	Montant	Nombre	Montant
Contrat de liquidité		-	-	-	-
Programme de rachat d'actions pour annulation		-	-	1 261 406	570,8
Paiements fondés sur des actions	8	95 000	53,9	n.a.	n.a.
Actions Kering auto-détenues		95 000	53,9	1 261 406	570,8

Variation des actions Kering auto-détenues

(en millions d'euros)

	Notes	Nombre	Montant	Effet sur la trésorerie
Au 1^{er} janvier 2020		1 261 406	570,8	
Achats dans le cadre du contrat de liquidité		104 728	59,1	(59,1)
Cessions dans le cadre du contrat de liquidité		(104 728)	(58,9)	58,9
Annulation dans le cadre du programme de rachat d'actions		(1 261 406)	(570,8)	n.a.
Achats dans le cadre des paiements fondés sur des actions	8	95 000	53,9	(53,9)
Attribution définitive d'actions		-	-	n.a.
Plus-value/(moins-value) de cession nette			(0,2)	n.a.
Au 31 décembre 2020		95 000	53,9	(54,1)

Contrat de liquidité

Depuis 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. À cet effet, Kering a signé un contrat de liquidité le 13 février 2019, en conformité avec la décision AMF n° 2018-01 du 2 juillet 2018, applicable à compter du 1^{er} janvier 2019. Kering maintient ainsi 5,0 millions d'euros au crédit du compte de liquidité ouvert auprès de l'intermédiaire et les ressources allouées au contrat de liquidité s'élèvent à 50,0 millions d'euros.

Programme de rachat d'actions

Dans le cadre d'un programme de rachat d'actions annoncé le 29 octobre 2018 avec l'objectif de racheter jusqu'à 1,0 % de son capital social sur une durée de 12 mois, Kering a procédé au rachat de 1 261 406 actions entre le 29 octobre 2018 et le 31 juillet 2019. Ces actions ont été annulées le 10 décembre 2020.

Plans d'actions gratuites et de performance

Dans le cadre de la mise en œuvre de son programme autorisé par l'Assemblée générale du 16 juin 2020 (16^e et 17^e résolutions), Kering a confié une instruction à un prestataire de services d'investissement ayant pour objectif d'acquérir, au plus tard à l'échéance du 31 mars 2021 et en fonction des conditions de marché, un maximum de 125 000 actions ordinaires Kering, soit environ 0,1 % du capital social, en vue de les affecter à la couverture de plans d'attribution gratuite d'actions et autres plans d'intéressement long terme rémunérés en actions Kering au profit des salariés. Le prix d'achat unitaire des titres ne peut excéder le prix maximum fixé par l'Assemblée générale des actionnaires du 16 juin 2020 (cf. Note 8).

22.2 Dividendes versés par Kering SA

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Dividende 2020	Dividende 2019
ACOMPTE VERSÉ			
Montant par action		2,50 euros	3,50 euros
Date de mise au paiement		21 janvier 2021	16 janvier 2020
Montant brut versé		312,5	437,6
SOLDE VERSÉ L'ANNÉE SUIVANTE À L'ISSUE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE			
Montant par action		5,50 euros ⁽¹⁾	4,50 euros
Date de mise au paiement		06/05/2021	25 juin 2020
Montant brut versé		687,6 ⁽¹⁾	562,5
TOTAL DIVIDENDE			
Montant par action		8,00 euros ⁽¹⁾	8,00 euros
Montant brut total (hors effet des actions Kering auto-détenues)		1 000,1 ⁽¹⁾	1 000,1

(1) Sur la proposition du Conseil d'administration de Kering du 16 février 2021, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 22 avril 2021.

NOTE 23 – ENDETTEMENT FINANCIER NET

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2020	31/12/2019
Emprunts et dettes financières	23.2-4	5 591,5	5 098,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	23.1	(3 442,8)	(2 285,9)
TOTAL		2 148,7	2 812,2

23.1 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Les principes et méthodes comptables appliqués à la trésorerie et équivalents de trésorerie sont présentés en Note 35.19.

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2020	31/12/2019
Trésorerie		2 570,7	2 233,8
Équivalents de trésorerie		872,1	52,1
TOTAL		3 442,8	2 285,9

23.2 Emprunts et dettes financières par catégorie et échéance de remboursement

Les principes et méthodes comptables appliqués aux emprunts et dettes financières sont présentés en Note 35.16, et aux options de vente accordées à des intérêts minoritaires en Note 35.21.

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2020	Court terme	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà	Long terme
Emprunts obligataires	23.4	3 836,8	467,2	828,1	600,2	501,7		1 439,6	3 369,6
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	23.5	284,8	137,0	33,9	88,1	16,9	1,1	7,8	147,8
Découverts bancaires		442,7	442,7						
Billets de trésorerie		552,2	552,2						
Autres dettes financières ⁽¹⁾		475,0	177,1	55,5			242,4		297,9
<i>dont Options de vente accordées à des intérêts minoritaires</i>		411,3	113,4	55,5			242,4		297,9
TOTAL		5 591,5	1 776,2	917,5	688,3	518,6	243,5	1 447,4	3 815,3
%		100,0 %	31,8 %	16,4 %	12,3 %	9,3 %	4,4 %	25,8 %	68,2 %

(1) Les autres dettes financières incluent les intérêts courus non échus.

(en millions d'euros)	Notes	31/12/ 2019	Court terme	N+2	N+3	N+4	N+5	Au- delà	Long terme
Emprunts obligataires	23.4	3 147,8	493,3	477,8	824,6	-	507,7	844,4	2 654,5
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	23.5	211,6	128,6	37,0	35,1	1,1	1,1	8,7	83,0
Découverts bancaires		448,3	448,3						
Billets de trésorerie		804,6	804,6						
Autres dettes financières ⁽¹⁾		485,8	101,1	98,9	52,3	-	-	233,5	384,7
<i>dont Options de vente accordées à des intérêts minoritaires</i>		444,6	60,0	98,8	52,3	-	-	233,5	384,6
TOTAL		5 098,1	1 975,9	613,7	912,0	1,1	508,8	1 086,6	3 122,2
%		100,0 %	38,8 %	12,0 %	17,9 %	0,0 %	10,0 %	21,3 %	61,2 %

(1) Les autres dettes financières incluent les intérêts courus non échus.

23.3 Emprunts et dettes financières par devise de remboursement après effet des instruments dérivés

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2020	%	31/12/2019	%
Euro		4 860,6	86,9 %	4 308,5	84,6 %
Yen		519,3	9,3 %	469,4	9,2 %
Dollar américain		132,8	2,4 %	277,0	5,4 %
Autres devises		78,8	1,4 %	43,2	0,8 %
TOTAL		5 591,5	100,0 %	5 098,1	100,0 %

Les dettes libellées en devises financent des activités du Groupe en dehors de la zone euro.

23.4 Emprunts obligataires

Kering a procédé en mai 2020 à deux émissions obligataires à taux fixe, pour un montant total de 1,2 milliard d'euros, dont 600 millions d'euros remboursables en 2023 et 600 millions d'euros remboursables en 2028.

Au cours de l'exercice, Kering a remboursé l'emprunt obligataire de 150 millions de dollars émis en 2015 ainsi que l'emprunt obligataire de 360 millions d'euros émis en 2013.

Le Groupe dispose d'un programme EMTN (*Euro Medium Term Notes*) dont le plafond s'élève à 6 milliards d'euros au 31 décembre 2020, utilisé à hauteur de 3 292,2 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Les emprunts obligataires émis de 2013 à 2017 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*.

Montant nominal <i>(en million de devises)</i>	Devise	Taux d'intérêt émission	Date émission	Échéance	31/12/2020	31/12/2019
360,0	EUR	Fixe 2,50 %	15/07/2013	15/07/2020	-	359,8
500,0	EUR	Fixe 2,75 %	08/04/2014	08/04/2024	507,3	507,6
			30/05/2014	08/04/2024		
			26/06/2014	08/04/2024		
			22/09/2015	08/04/2024		
			05/11/2015	08/04/2024		
345,0	EUR	Fixe 1,375 %	01/10/2014	01/10/2021	344,7	344,4
150,0	USD	Variable Libor USD 3 mois + 0,73 %	09/03/2015	09/03/2020	-	133,5
275,0	EUR	Fixe 0,875 %	27/03/2015	28/03/2022	274,2	274,1
150,0	USD	Fixe 2,887 %	09/06/2015	09/06/2021	122,2	133,5
50,0	EUR	Fixe 1,60 %	16/04/2015	16/04/2035	49,6	49,6
500,0	EUR	Fixe 1,25 %	10/05/2016	10/05/2026	497,2	497,0
300,0	EUR	Fixe 1,50 %	05/04/2017	05/04/2027	297,9	297,8
550,0 ⁽¹⁾	EUR	Zéro coupon	30/09/2019	30/09/2022	550,3	550,5
600,0	EUR	Fixe 0,25 %	13/05/2020	13/05/2023	598,4	
600,0	EUR	Fixe 0,75 %	13/05/2020	13/05/2028	595,0	
TOTAL					3 836,8	3 147,8

(1) Le prix d'émission s'est établi à 108,75 %. Le cours de l'action PUMA de référence à l'émission et le cours de conversion ont été fixés respectivement à 68,28 euros et à 92,17 euros. Kering pourra rembourser en numéraire ou en actions PUMA, ou un mix numéraire/actions PUMA.

23.5 Autres emprunts auprès des établissements de crédit

Le Groupe dispose notamment d'emprunts bancaires libellés en yen à taux variable d'échéances inférieures à 5 ans pour un montant total de 253,7 millions d'euros.

23.6 Lignes de crédit confirmées non tirées

Le Groupe dispose au 31 décembre 2020 de 4 365,3 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non tirées (3 035,0 millions d'euros au 31 décembre 2019). Ce montant se compose de 2 215,3 millions

d'euros au titre du crédit syndiqué à échéance décembre 2025, et de 2 150,0 millions d'euros de lignes de crédit bilatérales aux échéances comprises entre un et trois ans.

NOTE 24 – INSTRUMENTS DÉRIVÉS ET GESTION DES RISQUES DE MARCHÉ

Le Groupe utilise des instruments dérivés de couverture pour gérer son exposition aux risques de marché. Les principes et méthodes comptables appliqués aux instruments dérivés sont présentés en Note 35.17.

24.1 Exposition et sensibilité au risque de taux d'intérêt

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2020	Impact des couvertures	Après couvertures	Impact en résultat d'une variation de 1 % des taux d'intérêt
À taux fixe		4 389,0	5,0	4 394,0	
À taux variable		1 202,5	(5,0)	1 197,5	12,0
Emprunts et dettes financières		5 591,5			

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2020	Impact en résultat d'une variation de 1 % des taux d'intérêt
Placements à taux variable		3 430,6	34,3

24.2 Exposition et sensibilité au risque de change

Une part prépondérante des ventes du Groupe est réalisée dans des monnaies différentes de sa devise fonctionnelle, en particulier le dollar américain et les devises asiatiques dont le yen japonais et le yuan chinois. Les achats et coûts liés à la production sont essentiellement libellés en euros. Le Groupe utilise des

instruments dérivés de couverture afin de minimiser et anticiper l'impact des fluctuations des devises sur les résultats du Groupe. Ces couvertures sont réalisées avec des opérations de change fermes et/ou optionnelles éligibles à la comptabilité de couverture.

Le Groupe utilise pour la gestion du risque de change des instruments dérivés dont les encours représentés par leur notionnel sont les suivants :

	31/12/2020		Valeur de marché ⁽²⁾			
	Montants nominaux ⁽¹⁾		Couverture de flux de trésorerie futurs	Couverture de juste valeur	Non affectés	Total
	Inférieurs à un an	Supérieurs à un an				
<i>(en millions d'euros)</i>						
Options achetées	172,0	-	(5,0)	-	-	(5,0)
Put USD						
Put JPY						
Put CNY	172,0		(5,0)			(5,0)
Autres						
Tunnels	298,3	-	(11,0)	-	-	(11,0)
Vendeur USD	153,6		(7,5)			(7,5)
Vendeur JPY	29,6		(0,7)			(0,7)
Vendeur HKD	29,4		(1,3)			(1,3)
Vendeur GBP	85,6		(1,5)			(1,5)
Contrats à terme	2 866,0	-	70,2	4,6	0,1	74,9
USD	641,6		38,3	1,6	0,1	39,9
JPY	428,9		20,1	0,2		20,2
CNY	782,9		4,1	1,9		6,0
GBP	176,0		1,0	(0,2)		0,8
HKD	126,7		8,2	0,3		8,5
AUD	108,6		(3,7)	(0,2)		(3,9)
KRW	336,4		(1,4)	0,3		(1,2)
Autres	264,8		3,7	0,9		4,6
Swaps cambistes ⁽³⁾	1 670,5	-	5,6	2,0	2,4	10,0
USD	457,5		4,4	1,4	3,2	9,0
GBP	194,7		0,3	0,1	0,6	1,0
JPY	78,5		0,5	2,3		2,8
CNY	214,8		(0,8)	(2,1)	(0,4)	(3,2)
Autres	725,1		1,1	0,4	(1,0)	0,5
TOTAL	5 006,8	-	59,9	6,6	2,5	68,9

(1) Vente/(Achat).

(2) Gain/(Perte).

(3) Hors swaps de devises en adossement de la dette (105,2 millions d'euros).

La position de change nette s'analyse de la façon suivante :

31/12/2020 (en millions d'euros)	Actifs monétaires	Passifs monétaires	Exposition nette au bilan	Exposition prévisionnelle	Exposition nette avant gestion	Instruments de couverture	Exposition nette après gestion	31/12/2019
Dollar américain	748,2	146,2	602,0	807,4	1 409,4	(1 252,7)	156,7	212,1
Yuan chinois	1 152,8	1,2	1 151,6	756,6	1 908,2	(1 169,7)	738,5	373,9
Yen	255,5	519,4	(263,9)	433,6	169,7	(642,2)	(472,5)	(395,4)
Livre sterling	236,2	4,1	232,1	302,0	534,1	(456,3)	77,8	110,2
Franç suisse	505,4	144,2	361,2	-	361,2	(320,2)	41,0	54,7
Dollar Hong Kong	152,8	8,5	144,3	169,2	313,5	(234,6)	78,9	142,5
Dollar australien	109,1	0,1	109,0	110,7	219,7	(159,7)	60,0	112,0
Autres	849,3	62,3	787,0	513,1	1 300,1	(876,5)	423,6	539,8
TOTAL	4 009,3	886,0	3 123,3	3 092,6	6 215,9	(5 111,9)	1 104,0	1 149,8

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 emprunts et dettes financières ainsi que des dettes d'exploitation et autres dettes courantes.

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

Sur la base des données de marché en date de clôture, l'impact (hors effet d'impôt) directement en capitaux propres et au compte de résultat d'une variation de 10 % des cours de change de l'euro par rapport aux

principales devises d'exposition les plus significatives pour le Groupe (le dollar américain, le yen et le yuan chinois) aurait été comme suit :

31/12/2020 (en millions d'euros)	Impact capitaux propres		Impact compte de résultat	
	Variation de + 10 %	Variation de - 10 %	Variation de + 10 %	Variation de - 10 %
Dollar américain	72,7	(84,4)	0,5	(0,6)
Yen	39,1	(47,4)		
Yuan chinois	66,1	(69,1)		

31/12/2019 (en millions d'euros)	Impact capitaux propres		Impact compte de résultat	
	Variation de + 10 %	Variation de - 10 %	Variation de + 10 %	Variation de - 10 %
Dollar américain	120,5	(143,0)	0,6	(0,7)
Yen	45,5	(55,7)		
Yuan chinois	59,3	(61,7)		

Toutes les autres variables de marché sont réputées constantes dans la détermination de la sensibilité.

L'impact dans les capitaux propres reconnu en réserves de réévaluation est généré par les instruments de change éligibles à la comptabilité de couverture de flux de trésorerie.

L'impact dans le compte de résultat 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.

24.3 Exposition au risque de fluctuation des cours de bourse

Le Groupe est exposé de manière significative au travers les titres PUMA détenus à hauteur de 9,87 % au 31 décembre 2020 et dont la valorisation dépend des fluctuations du cours de bourse de PUMA (cf. Note 19.2).

L'emprunt obligataire échangeable en actions PUMA, émis en septembre 2019, comporte une composante optionnelle indexée sur le cours de l'action PUMA. Le prix de remboursement et/ou d'échange de ces obligations est lié à l'évolution du cours du titre PUMA. Au 31 décembre 2020 et en date d'émission, le prix de conversion de référence était fixé à 92,17 euros.

Sur la base des données de marché en date de clôture, une hausse de 10 % du cours de bourse de PUMA aurait un impact favorable de 137 millions d'euros sur la valorisation totale des titres PUMA à l'actif du bilan

du Groupe mais défavorable de 33 millions d'euros sur le résultat consolidé avant impôt du Groupe en conséquence d'une augmentation de 33 millions de la valeur de la composante optionnelle figurant en dérivé passif à la juste valeur au bilan. Réciproquement, une baisse de 10 % du cours de bourse PUMA aurait un impact défavorable de 137 millions sur la valorisation totale des titres PUMA à l'actif du bilan du Groupe mais favorable de 27 millions d'euros sur le résultat consolidé avant impôt du Groupe en conséquence d'une diminution de 27 millions de la valeur de la composante optionnelle figurant en dérivé passif à la juste valeur au bilan.

Les autres actions détenues au titre des participations non consolidées représentent une faible exposition pour le Groupe et ne font pas l'objet de couverture.

24.4 Exposition au risque de fluctuation des cours des métaux précieux

Le Groupe peut être exposé à la variation du prix de certains métaux précieux dans le cadre des activités de ses marques dans l'Horlogerie et dans la Joaillerie. Ainsi, des couvertures peuvent être mises en place notamment *via* la contractualisation d'instruments financiers dérivés pour sécuriser le coût de production ou en négociant les prix avec les affineurs ou les producteurs de produits semi-finis.

Au 31 décembre 2020, ces opérations de couverture dont la maturité résiduelle est de moins d'un an sont

traitées sous forme d'achats à terme pour un notionnel de 9,4 millions d'euros et ont une valeur de marché non significative (notionnel de 6,3 millions d'euros au 31 décembre 2019).

En cas de variation instantanée de 1 % des cours de ces métaux précieux, ces opérations auraient un impact de 0,1 million d'euros (hors effet d'impôt) directement dans les capitaux propres en réserves de réévaluation.

24.5 Exposition au risque de contrepartie

Les transactions du Groupe sur les produits dérivés sont effectuées dans le respect des procédures de contrôle interne de gré à gré avec des opérateurs de premier plan ayant signés des conventions FBF ou

ISDA. L'impact du risque de contrepartie sur la juste valeur des instruments dérivés tel que préconisé par IFRS 13 est considéré nul.

24.6 Méthode de valorisation des instruments dérivés

Les différentes méthodes de valorisation des instruments dérivés sont présentées dans la Note 35.17.

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/ 2020	Risque de taux d'intérêt	Risque de change	Autres risques de marché	31/12/ 2019
Actifs financiers non courants	19	-	-	-	-	-
Instruments dérivés – à la juste valeur par le résultat		-				-
Instruments dérivés – couverture de flux de trésorerie		-				-
Instruments dérivés – couverture de juste valeur		-				-
Actifs financiers courants	19	124,1	-	124,1	-	30,9
Instruments dérivés – à la juste valeur par le résultat		4,8		4,8		2,9
Instruments dérivés – couverture de flux de trésorerie		109,1		109,1		23,2
Instruments dérivés – couverture de juste valeur		10,2		10,2		4,8
Passifs financiers non courants	25	80,0	0,2	5,7	74,1	47,9
Instruments dérivés – à la juste valeur par le résultat ⁽¹⁾		79,8		5,7	74,1	47,6
Instruments dérivés – couverture de flux de trésorerie		0,2	0,2			0,3
Instruments dérivés – couverture de juste valeur		-				-
Passifs financiers courants	25	24,6	-	24,6	-	61,2
Instruments dérivés – à la juste valeur par le résultat		1,7		1,7		1,1
Instruments dérivés – couverture de flux de trésorerie		17,8		17,8		51,6
Instruments dérivés – couverture de juste valeur		5,1		5,1		8,5
TOTAL		19,5	(0,2)	93,8	(74,1)	(78,2)

(1) Comprend la juste valeur du dérivé incorporé (option) de l'emprunt obligataire échangeable en actions PUMA pour un montant de 74,1 millions d'euros au 31 décembre 2020 (41,9 millions d'euros au 31 décembre 2019).

24.7 Risque de liquidité

La gestion du risque de liquidité du Groupe et de chacune de ses filiales est étroitement et périodiquement appréciée au travers les procédures de reporting financier du Groupe.

Afin de garantir la liquidité, le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées non utilisées pour un montant total de 4 365,3 millions d'euros et d'une trésorerie disponible de 3 442,8 millions d'euros au 31 décembre 2020 (cf. Note 23.1).

L'analyse suivante porte sur les engagements contractuels des emprunts et dettes financières (y compris intérêts à payer) ainsi que des dettes fournisseurs. Elle inclut également les engagements du Groupe liés aux instruments dérivés inscrits à l'actif et au passif du bilan. Il est à noter que les impacts des accords de *netting* ne sont pas pris en compte dans cette analyse.

	Notes	31/12/2020		À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
		Valeur comptable	Flux de trésorerie			
<i>(en millions d'euros)</i>						
Instruments financiers non dérivés		6 257,5	(6 882,7)	(2 570,9)	(2 822,8)	(1 489,0)
Emprunts obligataires		3 836,8	(3 842,2)	(467,2)	(1 925,0)	(1 450,0)
Billets de trésorerie		552,2	(552,2)	(552,2)		
Autres emprunts et dettes financières		1 202,5	(1 822,3)	(885,5)	(897,8)	(39,0)
Dettes fournisseurs		666,0	(666,0)	(666,0)		
Instruments financiers dérivés		(19,5)	78,8	81,2	(2,4)	-
Risque de taux d'intérêt		(0,2)	(0,2)	(0,1)	(0,1)	-
<i>Swaps de taux d'intérêt</i>		(0,2)	(0,2)	(0,1)	(0,1)	-
<i>Autres dérivés de taux</i>			-			
Risque de change		(93,4)	79,0	81,3	(2,3)	-
<i>Change à terme & swaps de change</i>		-	72,4	72,4	-	-
<i>Flux out</i>			(5 344,3)	(5 344,3)		
<i>Flux in</i>			5 416,7	5 416,7		
<i>Autres dérivés de change</i>		-	6,6	8,9	(2,3)	-
<i>Flux out</i>			(450,9)	(345,7)	(105,3)	
<i>Flux in</i>			457,5	354,6	103,0	
Autres risques de marché		74,1	n.a.	-	-	-
Dérivé incorporé obligation échangeable en actions PUMA		74,1	n.a.			
TOTAL		6 238,0	(6 803,9)	(2 489,7)	(2 825,2)	(1 489,0)

	31/12/2019					
	Notes	Valeur comptable	Flux de trésorerie	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
<i>(en millions d'euros)</i>						
Instruments financiers non dérivés		5 906,8	(6 075,0)	(2 805,8)	(2 142,1)	(1 127,1)
Emprunts obligataires		3 147,8	(3 147,0)	(493,5)	(1 803,5)	(850,0)
Billets de trésorerie		804,6	(804,6)	(804,6)		
Autres emprunts et dettes financières		1 145,7	(1 314,7)	(699,0)	(338,6)	(277,1)
Dettes fournisseurs		808,7	(808,7)	(808,7)		
Instruments financiers dérivés		78,2	(67,8)	(61,1)	(6,7)	-
Risque de taux d'intérêt		0,4	0,5	0,7	(0,2)	-
<i>Swaps de taux d'intérêt</i>			0,5	0,7	(0,2)	-
<i>Autres dérivés de taux</i>			-	-	-	-
Risque de change		36,8	(68,3)	(61,8)	(6,5)	-
<i>Change à terme & swaps de change</i>		-	(63,5)	(63,5)	-	-
<i>Flux out</i>			(6 327,6)	(6 323,5)	(4,1)	
<i>Flux in</i>			6 264,1	6 260,0	4,1	
<i>Autres dérivés de change</i>		-	(4,8)	1,7	(6,5)	-
<i>Flux out</i>			(323,1)	(213,5)	(109,6)	
<i>Flux in</i>			318,3	215,2	103,1	
Autres risques de marché		41,0	n.a.	-	-	-
Dérivé incorporé obligation échangeable en actions PUMA		41,9	n.a.			
Autres		(0,9)	n.a.			
TOTAL		5 985,0	(6 142,8)	(2 866,9)	(2 148,8)	(1 127,1)

NOTE 25 – PASSIFS FINANCIERS

Les principes et méthodes comptables appliqués aux passifs financiers sont présentés en Notes 35.16 et 35.17.

25.1 Détail des passifs financiers

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2020	31/12/2019
Instruments dérivés	24.6	80,0	47,9
Passifs financiers non courants		80,0	47,9
Instruments dérivés	24.6	24,6	61,2
Acompte sur dividende Kering S.A.	22.2	312,5	442,0
Autres		1,0	-
Passifs financiers courants		338,1	503,2

25.2 Passifs financiers évalués à la juste valeur

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2020	31/12/2019
Instruments dérivés	24.6	104,6	109,1
Passifs financiers évalués à la juste valeur		104,6	109,1

Les instruments financiers dérivés sont évalués selon des techniques de valorisation reposant sur des paramètres de marché observables (dont les cours à

terme et les courbes de taux) et des modèles communément utilisés (niveau 2 de juste valeur).

NOTE 26 – PROVISIONS POUR RETRAITES ET AUTRES AVANTAGES SIMILAIRES

Les principes et méthodes comptables appliqués aux provisions pour retraites et autres avantages similaires sont présentés en Note 35.22.

26.1 Description des principaux régimes de retraite et autres avantages similaires

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 retraites complémentaires obligatoires en Suisse, des indemnités de rupture légale en Italie et des indemnités de fin de carrière et des médailles du travail en France.

Retraites complémentaires obligatoires en Suisse (LPP)

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. Cependant, les régimes de retraite des entités suisses du Groupe offrant des avantages supérieurs aux obligations minimales stipulées par la loi LPP/BVG, ils font par conséquent l'objet d'une provision au titre des régimes à prestations définies pour la part dite sur-obligatoire.

Ces plans de retraite sont généralement constitués en fondations ayant ainsi la forme d'entités juridiques distinctes. Ces fondations peuvent être dédiées ou collectives. Le Conseil de ces fondations, composé à

parts égales de représentants de l'employeur et des employés, est responsable de la gouvernance du régime et porte les risques d'investissement et de longévité. Dans le cadre d'une fondation collective, celle-ci transfère une partie des prestations de risque à une compagnie d'assurance.

Indemnités de rupture légale en Italie (TFR)

Les plans en Italie correspondent au « Trattamento di Fine Rapporto » (TFR), créé par la loi 297 adoptée le 29 mai 1982, et qui s'applique à tous les travailleurs du secteur privé en cas de rupture du contrat de travail quelle qu'en soit la raison (démission volontaire, résiliation à l'initiative de l'employeur, décès, invalidité, retraite). Depuis 2007, les entreprises ayant au moins 50 salariés ont dû externaliser le financement des TFR. Cela concerne la grande majorité des entités du groupe Kering.

Indemnités de fin de carrière et médailles du travail en France

En France, l'indemnité de fin de carrière est un montant forfaitaire versé par la société à l'employé à son départ en 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 convention collective. Cette indemnité ne fournit pas de droits acquis aux employés avant qu'ils atteignent l'âge de la retraite. Cette indemnité de fin de carrière n'est pas liée à d'autres prestations de retraite telles que les pensions versées par la sécurité sociale ou les fonds complémentaires (ARRCO et AGIRC), qui sont pour leur part des régimes à cotisations définies.

En France, les médailles du travail ne sont pas obligatoires mais sont symboliques : il n'existe aucune obligation légale de verser une prestation aux salariés. Néanmoins, certaines 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.

26.2 Provision pour retraites et autres avantages similaires

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2020	31/12/2019
Provisions non courantes		107,5	106,5
Provisions courantes		12,2	8,9
Provisions pour retraites et autres engagements similaires		119,7	115,4

<i>(en millions d'euros)</i>	2020			2019		
	Valeur actualisée de l'obligation	Juste valeur des actifs financiers	Provisions pour retraites et autres avantages assimilés	Variation Gains et pertes enregistrés en capitaux propres	Compte de résultat	Provisions pour retraites et autres avantages assimilés
Au 1^{er} janvier	217,5	102,1	115,4			96,6
Coûts des services rendus	14,5		14,5		(14,5)	11,9
Modifications des régimes			-		-	(4,1)
Charges d'actualisation financière de l'obligation	1,2		1,2		(1,2)	2,5
Produits d'intérêts sur les actifs financiers		0,3	(0,3)		0,3	(1,1)
Coûts des services passés	(6,6)		(6,6)		6,6	(3,8)
Écart actuariels :	(5,1)	(3,8)	(1,3)	1,3		19,9
<i>Changements d'hypothèses démographiques</i>	(5,9)		(5,9)			2,7
<i>Changements d'hypothèses financières</i>	0,4		0,4			18,8
<i>Effets d'expérience</i>	0,4		0,4			(0,3)
<i>Rendement des actifs financiers (hors intérêts)</i>		(3,8)	3,8			(1,3)
Prestations servies	(7,2)	(3,7)	(3,5)			(4,4)
Contributions des employés	4,7	4,7	-			-
Contributions de l'employeur		6,0	(6,0)			(5,1)
Contrats d'assurance	(0,8)	(0,8)	-			-
Dépenses administratives		(0,4)	0,4		(0,4)	0,4
Variations de périmètre	5,8		5,8			(0,5)
Différences de change	0,4	0,3	0,1			3,1
Au 31 décembre	224,4	104,7	119,7	1,3	(9,2)	115,4
Obligation couverte par des actifs financiers	151,7					156,7
Obligation non couverte par des actifs financiers	72,7					60,8

26.3 Hypothèses actuarielles utilisées pour l'estimation de la valeur actualisée de l'obligation

	France		Suisse		Italie	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Maturité moyenne des plans (en années)	14,4	12,5	12,8	13,7	10,0	9,9
Taux d'actualisation	1,00 %	1,00 %	0,20 %	0,30 %	1,00 %	1,00 %
Taux de croissance attendu des salaires	2,48 %	2,51 %	1,15 %	1,29 %	3,00 %	3,00 %
Taux d'inflation	1,75 %	1,75 %	0,70 %	0,70 %	1,75 %	1,75 %

Les analyses de sensibilité menées sur les hypothèses actuarielles montrent qu'une hausse ou une baisse de 50 points de base du taux d'actualisation ne serait pas

significative et représenterait moins de 0,15 % du total des capitaux propres du Groupe au 31 décembre 2020.

26.4 Répartition de la valeur actualisée de l'obligation par pays

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Suisse	147,5	152,2
Italie	42,8	35,2
France	26,6	23,4
Autres	7,5	6,7
Valeur actualisée de l'obligation	224,4	217,5

26.5 Juste valeur des actifs financiers par type d'instruments financiers

(en millions d'euros)	31/12/2020	%	31/12/2019	%
Instruments d'emprunt	40,6	38,8 %	37,7	36,9 %
Instruments de capitaux propres	28,5	27,2 %	26,5	25,9 %
Immobilier	23,8	22,7 %	21,0	20,5 %
Contrats d'assurance	-	0,0 %	0,5	0,5 %
Instruments dérivés	4,1	3,9 %	7,0	6,9 %
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1,4	1,3 %	3,8	3,7 %
Autres actifs	6,3	6,0 %	5,6	5,6 %
Juste valeur des actifs	104,7	100,0 %	102,1	100,0 %

Le Groupe prévoit en 2021 de contribuer aux plans couverts par des actifs financiers à hauteur de 4,8 millions d'euros.

NOTE 27 – PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS

Les principes et méthodes comptables appliqués aux provisions sont présentés en Note 35.23.

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/ 2019	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Variations de périmètre	Différences de change	Autres mouvements	31/12/ 2020
Provisions non courantes	15,1	1,2	(2,6)	(1,0)	0,9	(0,2)	5,0	18,4
Provisions courantes	216,0	46,4	(37,0)	(17,7)	-	(0,7)	5,4	212,4
TOTAL	231,1	47,6	(39,6)	(18,7)	0,9	(0,9)	10,4	230,8

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2020	31/12/2019
Restructurations	9	45,1	53,8
Garanties de passif	33.1	54,7	62,1
Litiges et autres risques		131,0	115,2
TOTAL		230,8	231,1

Procès et litiges

Les sociétés du Groupe sont engagées dans un certain nombre de procès ou de litiges dans le cours normal des opérations. Aucun des contentieux en cours dans lesquels les sociétés 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, contre la Société mère ou l'une de ses filiales, n'est significatif à l'échelle de la Société mère ou du Groupe.

Le Groupe n'a connaissance d'aucun 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.

Passifs éventuels

À la connaissance du Groupe, il n'existe aucun passif éventuel significatif.

NOTES SUR LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

NOTE 28 – TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE DANS LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2020	31/12/2019
Trésorerie et équivalents de trésorerie présentés au Bilan	23.1	3 442,8	2 285,9
Découverts bancaires	23.2	(442,7)	(448,3)
Trésorerie et équivalents de trésorerie présentés dans le Tableau des flux de trésorerie		3 000,1	1 837,6

NOTE 29 – CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2020	2019
Résultat net des activités poursuivies		2 189,7	2 208,4
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant		1 439,0	1 245,3
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie		(282,8)	(392,4)
Produits et charges opérationnels courants sans contrepartie en trésorerie :			
<i>Juste valeur des couvertures de change opérationnelles</i>	5.1	(189,9)	100,2
<i>Autres éléments</i>		(133,6)	2,8
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie :			
<i>Plus-value de cession PUMA</i>		(704,6)	n.a.
<i>Dépréciation des écarts d'acquisition, marques et autres actifs immobilisés</i>	9	446,6	94,9
<i>Juste valeur des couvertures de change en résultat financier</i>	9, 15	79,7	(96,5)
<i>Charge (Produit) d'impôt différé</i>		102,2	(464,2)
<i>Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence</i>		7,6	(41,8)
<i>Autres éléments</i>		(24,4)	15,0
Capacité d'autofinancement		3 345,9	3 061,3

NOTE 30 – VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2020	2019
Variation des stocks		48,6	(506,8)
Variation des créances clients		151,9	(127,8)
Variation des dettes fournisseurs		(150,2)	63,3
Variation des autres créances et autres dettes opérationnelles		(5,9)	13,8
Variation du besoin en fonds de roulement		44,4	(557,5)

NOTE 31 – ACQUISITIONS D'IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2020	2019
Acquisitions d'immobilisations corporelles	17	(580,1)	(792,5)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	14	(215,5)	(223,2)
Variation des dettes de fournisseurs d'immobilisations		28,7	88,5
Coûts de mise en place des contrats de location	16.4	(20,0)	(28,6)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		(786,9)	(955,8)

NOTE 32 – ACTIVITÉS DE FINANCEMENT ET VARIATION DES EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

<i>(en millions d'euros)</i>	Emprunts et dettes financières		Passifs sur contrats de location	Autres actifs et passifs	Capitaux propres	Total
	Court terme	Long terme				
Au 1^{er} janvier 2020	1 975,9	3 122,2				
Dividendes versés aux actionnaires de Kering SA					(1 000,1)	(1 000,1)
Dividendes versés aux intérêts minoritaires des filiales consolidées					(9,3)	(9,3)
Transactions avec les intérêts minoritaires	(50,9)	(0,4)			23,8	(27,5)
(Acquisitions)/cessions d'actions Kering auto-détenues					(54,1)	(54,1)
Émissions d'emprunts obligataires et bancaires	52,8	1 390,3				1 443,1
Remboursements d'emprunts obligataires et bancaires	(635,2)	(7,1)				(642,3)
Émissions/(remboursements) des autres dettes financières	(258,2)	(0,4)				(258,6)
Remboursements des passifs sur contrats de location			(787,3)			(787,3)
Intérêts versés et assimilés	(54,4)		(112,9)	(119,7)		(287,0)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	(945,9)	1 382,4	(900,2)	(119,7)	(1 039,7)	(1 623,1)
Variations de périmètre	0,6	5,7				
Différences de change	(29,5)	(5,0)				
Variation des options de vente accordées à des intérêts minoritaires	(0,3)	18,4				
Autres mouvements	775,4	(708,4)				
Au 31 décembre 2020	1 776,2	3 815,3				

	Emprunts et dettes financières		Passifs sur contrats de location	Autres actifs et passifs	Capitaux propres	Total
	Court terme	Long terme				
<i>(en millions d'euros)</i>						
Au 1^{er} janvier 2019	756,4	3 171,6	-			
Dividendes versés aux actionnaires de Kering SA					(1 320,1)	(1 320,1)
Dividendes versés aux intérêts minoritaires des filiales consolidées					(21,9)	(21,9)
Transactions avec les intérêts minoritaires	(17,7)			(1,5)		(19,2)
(Acquisitions)/cessions d'actions Kering auto-détenues					(402,1)	(402,1)
Émissions d'emprunts obligataires et bancaires	50,1	594,5				644,6
Remboursements d'emprunts obligataires et bancaires	(287,6)	-				(287,6)
Émissions/(remboursements) des autres dettes financières	844,5	(45,7)				798,8
Remboursements des passifs sur contrats de location			(639,6)			(639,6)
Intérêts versés et assimilés	(57,1)		(109,6)	(123,2)		(289,9)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	532,2	548,8	(749,2)	(124,7)	(1 744,1)	(1 537,0)
Variations de périmètre	(13,2)	3,0				
Différences de change	9,2	5,3				
Variation des options de vente accordées à des intérêts minoritaires	0,2	68,2				
1 ^{re} application IFRS 16	(42,8)	(35,9)				
Autres mouvements	733,9	(638,8)				
Au 31 décembre 2019	1 975,9	3 122,2				

AUTRES INFORMATIONS

NOTE 33 – ENGAGEMENTS HORS-BILAN

33.1 Principales garanties de passif sur cessions d'actifs

Cessions	Garanties de passif
Décembre 2010 Cession de Conforama	Garantie de passif en matière fiscale valable jusqu'à l'expiration des délais de prescription légale applicables, 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, valable jusqu'en 2027.
Juin 2013 Cession d'Ellos	Garantie de passif usuelle portant sur certaines déclarations fondamentales (capacité, existence, propriété des titres, capitalisation) valable indéfiniment, et plafonnée au prix de cession. 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.
Juin 2014 Cession de La Redoute et Relais Colis	Garantie de passif usuelle portant sur certaines déclarations fondamentales (notamment existence des sociétés cédées, libre disposition des titres cédés et capacité et pouvoir de conclure la vente) valable jusqu'à l'expiration du délai de prescription acquisitive et plafonnée à 10 millions d'euros. Garantie de passif sur les aspects fiscaux, plafonnée à 10 millions d'euros et valable jusqu'à l'expiration du délai de prescription légale. Garanties de passif spécifiques portant sur (i) les opérations de restructuration du Groupe préalablement à sa cession, valable jusqu'au 31 décembre 2021 et non plafonnée, et (ii) des risques environnementaux, valable jusqu'au 31 décembre 2020 et plafonnée à 37 millions d'euros. Une revue exhaustive et contradictoire des coûts réellement engagés jusqu'en 2020 par la Redoute et Relais Colis au titre des risques environnements sera finalisée au premier semestre 2021 avant extinction de cet engagement.
Décembre 2015 Cession de Sergio Rossi	Garantie de passif portant sur (i) les aspects fiscaux et parafiscaux valable jusqu'à l'expiration des délais de prescription légale applicables dans chaque juridiction concernée et (ii) certaines déclarations fondamentales (notamment sur l'organisation, la capitalisation, les titres et les pouvoirs) sans limitation de durée ou jusqu'à la date de prescription légale. Cette garantie est plafonnée à 15 millions d'euros, à l'exception de (ii), plafonné au prix de la cession. Garanties de passif spécifiques portant sur (i) des contrôles fiscaux portant sur les années 2010 à 2014, (ii) la fiscalité attenante aux opérations de restructuration du groupe préalablement à sa cession, ainsi que (iii) sur des litiges de droits de propriété intellectuelle et de potentiels litiges avec certains cadres, sans limitation de durée. Le montant de ces garanties n'est pas plafonné.
Mars 2016 Cession d'Electric	Garantie de passif usuelle portant sur certaines déclarations fondamentales notamment sur l'organisation, la capitalisation et les pouvoirs. Garanties limitées à la connaissance qu'en avait le vendeur notamment sur les assurances, les litiges et les aspects fiscaux. Le montant de ces garanties n'est pas plafonné.
Avril 2019 Cession de Volcom	Garanties spécifiques plafonnées à 7,5 millions de dollars portant sur (i) la propriété intellectuelle ainsi que certains aspects immobiliers et contractuels (valable jusqu'en avril 2020) et (ii) certains aspects fiscaux (valable jusqu'en avril 2022). Autre garantie de passif pour certaines obligations fiscales, non plafonnée et valable jusqu'en avril 2025. Garantie de passif sans limitation de durée portant sur certaines déclarations fondamentales (propriété, capacité), plafonnée au prix de cession.
Juillet 2019 Cession de Stella McCartney	Garantie de passif usuelle portant sur certaines déclarations fondamentales (propriété et libre disposition des titres), sans limitation de durée et non plafonnée. Garantie spécifique portant sur certains aspects fiscaux plafonnée à 7 millions d'euros et valable jusqu'à l'expiration des délais de prescription légale applicables.

Certaines garanties de passif ont fait l'objet de provisions (cf. Note 27).

33.2 Autres engagements donnés et reçus dans le cadre des opérations du Groupe

Les engagements et garanties donnés relatifs aux contrats de location (Note 16), immobilisations corporelles (Note 17), stocks (Note 20), créances clients (Note 21) et instruments dérivés (Note 24.7)

sont présentés dans les notes correspondantes. Les autres engagements donnés et reçus dans le cadre des opérations du Groupe se présentent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Paiements dus par période			31/12/2020	31/12/2019
		À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans		
Obligations d'achat irrévocables		52,4	170,5	-	222,9	319,6
Cautions douanières et autres garanties opérationnelles		36,6	4,3	3,7	44,6	40,6
Autres engagements donnés		89,0	174,8	3,7	267,5	360,2
Autres engagements reçus		21,0	0,4	1,3	22,7	17,5

NOTE 34 – TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

34.1 Partie liée ayant un contrôle sur le Groupe

La société Kering SA est contrôlée par Artémis, elle-même détenue en totalité par la société Financière Pinault.

	Notes	31/12/2020	31/12/2019
% de détention du groupe Artémis dans Kering SA		41,4 %	41,0 %
% de droits de vote du groupe Artémis dans Kering SA		58,2 %	58,1 %
Versement du dividende N-1 <i>(en millions d'euros)</i>	22.2	413,9	542,4
Versement acompte sur dividende N <i>(en millions d'euros)</i>	22.2	129,4	181,1
Redevance de la période <i>(en millions d'euros)</i>		4,7	5,7

Le Groupe paie une redevance à Artémis 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 redevance fait l'objet d'une convention examinée par le Comité d'audit et autorisée par le Conseil d'administration.

34.2 Rémunération du Conseil d'administration et du Comité exécutif du Groupe

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2020	2019
Salaires et assimilés		32,3	38,9
Charges sociales		7,1	9,0
Indemnités de fin de contrat de travail		1,6	0,4
Rémunérations à court terme		41,0	48,3
Avantages postérieurs à l'emploi		0,9	1,4
Autres avantages à long terme		6,8	3,9
Paiements fondés sur des actions		18,5	71,8
Rémunérations à long terme		26,2	77,1
TOTAL		67,2	125,4

Les rémunérations à courte terme correspondent aux montants versés au cours de l'exercice. Les rémunérations à long terme correspondent aux montants comptabilisés en charges de la période.

NOTE 35 – PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

35.1 Base de préparation et présentation des comptes consolidés

35.1.1 Évolution du référentiel IFRS

Le Groupe a appliqué à compter du 1er janvier 2020 l'amendement de la norme IFRS 16 relatif aux « remises de loyers en lien avec la pandémie de Covid-19 » qui a été adopté par l'IASB le 28 mai 2020 et approuvé par l'Union européenne le 9 octobre 2020 (cf. Note 2.1 et Note 35.13.6). L'application des autres normes, amendements et interprétations d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2020 n'ont pas eu d'impact significatif pour le Groupe.

Par ailleurs, le Groupe appliquera l'amendement aux normes IFRS 9 et IFRS 7 relatif à la deuxième phase de la réforme des taux d'intérêt et du remplacement de leurs indices de référence (IBOR) à partir de 2021, conformément à la date d'application définie par l'IASB.

35.1.2 Recours à des estimations et au jugement

La préparation des comptes 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 comptes consolidés 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 du Groupe pour l'établissement des comptes consolidés concernent les écarts d'acquisition et les marques, les durées d'utilité associées aux immobilisations corporelles et incorporelles, les provisions pour risques et les positions fiscales incertaines, les provisions pour dépréciation de stocks, les hypothèses retenues pour le calcul des droits d'utilisation sur contrats de location et passifs associés, les provisions pour retraites et les rémunérations à long terme dont les paiements fondés sur des actions, la reconnaissance d'impôts différés actifs et certains instruments.

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 transactions, dans l'attente de clarification de certaines

normes IFRS ou lorsque les normes en vigueur ne traitent pas des problématiques concernées, par exemple dans le cas des options de vente accordées à des intérêts minoritaires.

35.1.3 Utilisation d'indicateurs alternatifs de performance

Les indicateurs alternatifs de performance suivis par le Groupe et présentés dans les comptes consolidés sont :

Résultat opérationnel courant et autres produits et charges opérationnels non courants

Le résultat opérationnel du Groupe inclut l'ensemble des produits et des charges directement liés à ses activités, que ces produits et charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou de transactions ponctuelles ou atypiques.

Les autres produits et charges opérationnels non courants regroupent, en raison de leur nature, de leur montant ou de leur fréquence, des éléments susceptibles d'affecter la pertinence du suivi de la performance opérationnelle du Groupe reflétée par le résultat opérationnel courant. Ils comprennent les effets des variations de périmètre, les dépréciations d'écarts d'acquisition et de marques et, lorsqu'ils sont significatifs, des dépréciations d'immobilisations incorporelles et corporelles, des plus ou moins-values de cession d'actifs immobilisés, des coûts de restructuration et de litiges (cf. Note 9).

En conséquence, le Groupe utilise comme solde de gestion intermédiaire majeur le résultat opérationnel courant, défini comme la différence entre le résultat opérationnel et les autres produits et charges opérationnels non courants. Ce solde intermédiaire permet de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle du Groupe et de ses Maisons, pouvant ainsi 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 (cf. Note 5).

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 (cf. Note 5).

Taux d'impôt effectif sur le résultat courant

Le taux d'impôt effectif sur le résultat courant correspond au taux d'impôt effectif hors effet d'impôt relatif aux autres produits et charges opérationnels non courants (cf. Notes 9 et 11).

Endettement financier net

L'endettement financier net est un des principaux indicateurs financiers suivis par le Groupe. Il comprend les emprunts et dettes financières diminués de la

trésorerie et équivalents de trésorerie. En conséquence, le coût de l'endettement financier net correspond à l'ensemble des charges et produits financiers attachés à ces éléments, y compris l'effet des instruments dérivés utilisés à des fins de couverture de juste valeur des emprunts et dettes financières (cf. Note 10). Il est à noter que les emprunts et dettes financières incluent les options de vente accordées à des intérêts minoritaires (cf. Note 35.2.1).

35.2 Principes de consolidation

Les comptes consolidés du Groupe regroupent les comptes des sociétés dont la liste est donnée en Note 36. Ils 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.

35.2.1 Filiales

Les filiales sont toutes les entités (y compris les entités structurées) sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle. Le contrôle se définit selon trois critères qui sont : le pouvoir exercé sur l'entité, l'exposition aux rendements variables de l'entité et la capacité d'influer sur les rendements de l'entité. Cette définition du contrôle implique que le pouvoir détenu sur une entité peut se faire de plusieurs manières et non pas seulement à travers la détention des droits de vote. L'existence et l'effet des droits de vote potentiels sont pris en compte dans l'appréciation du contrôle s'ils sont substantifs. Le contrôle s'accompagne généralement de la détention, directe ou indirecte, de plus de la moitié des droits de vote mais peut également exister avec une détention de moins de 50 % des droits de vote.

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 sont éliminés. Les résultats sur les opérations internes avec les sociétés contrôlées sont intégralement éliminés.

35.2.2 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 ni le contrôle conjoint, et qui s'accompagne généralement de la détention de 20 à 50 % des droits de vote.

Les entreprises associées sont comptabilisées par la méthode de 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 compte de 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 avoir effectué des paiements au nom de l'entreprise associée.

L'écart d'acquisition 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.

35.2.3 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 sont évalués et comptabilisés conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 révisée : la contrepartie transférée (prix 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 en général évalués à leur juste valeur à la date de l'acquisition. Les coûts directement attribuables à l'acquisition sont comptabilisés au compte de résultat en autres charges opérationnelles non courantes.

Tout excédent du prix d'acquisition augmenté du montant comptabilisé au titre des intérêts minoritaires dans l'entreprise acquise sur la juste valeur nette des actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise donne lieu à la comptabilisation d'un écart d'acquisition. Quand la différence est négative, un profit au titre de l'acquisition à des conditions avantageuses est comptabilisé immédiatement au compte de résultat en autres produits opérationnels non courants.

Pour chaque regroupement, le Groupe a la possibilité d'opter pour une évaluation à la juste valeur des intérêts minoritaires (méthode de l'écart d'acquisition complet) ou au prorata des actifs nets identifiables de l'entreprise acquise eux-mêmes généralement à la juste valeur (méthode de l'écart d'acquisition partiel).

L'écart d'acquisition 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 minoritaires ne donne pas lieu à la constatation d'un écart d'acquisition complémentaire. Les opérations d'acquisition et de cession d'intérêts minoritaires sont comptabilisées directement dans les capitaux propres part du Groupe.

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 minoritaires.

35.3 Conversion des devises étrangères

35.3.1 Monnaie fonctionnelle et monnaie de présentation

Les éléments inclus dans les comptes de chaque entité du Groupe sont évalués en utilisant la devise de l'environnement économique principal (« monnaie fonctionnelle ») dans laquelle l'entité opère. Les comptes consolidés du Groupe sont présentés en euro qui est la monnaie de présentation du Groupe.

35.3.2 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 actifs et passifs monétaires en devises étrangères sont convertis à chaque arrêté comptable en utilisant le cours de clôture. Les gains et pertes de change en résultant ou provenant du règlement de ces actifs et passifs monétaires sont comptabilisés au compte de résultat en autres produits et charges financiers.

Les actifs et passifs non monétaires en devises étrangères évalués au coût historique sont convertis au cours de la date de la transaction et les actifs et passifs 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 en capitaux propres dans les autres éléments du résultat global, la composante change de ce profit ou de cette perte est comptabilisée de manière similaire. Dans le cas contraire, cette composante est comptabilisée au compte de résultat.

Le traitement des couvertures de change au moyen d'instruments dérivés est présenté dans la Note 35.17.

35.3.3 Conversion des comptes des sociétés en devises étrangères

Le compte de résultat et le bilan des entités du Groupe qui ont une monnaie fonctionnelle différente de la monnaie de présentation sont convertis en euro comme suit :

- les postes de 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 conversion sont comptabilisées directement en capitaux propres dans les autres éléments du résultat global, comme écarts de conversion.

L'écart d'acquisition 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 de conversion en résultant sont comptabilisées directement en capitaux propres dans les autres éléments du résultat global, comme écarts de conversion.

35.3.4 Investissement net dans une activité à l'étranger

Les écarts de conversion issus de la conversion d'un investissement net d'une entité à l'étranger sont comptabilisés directement en capitaux propres dans les autres éléments du résultat global. Ils sont transférés au compte de résultat lors de la cession de l'investissement net.

Les écarts de conversion relatifs à des emprunts en devises désignés comme couverture d'un investissement net dans une activité à l'étranger sont comptabilisés directement en capitaux propres dans les autres

éléments du résultat global pour la partie efficace de la couverture. Ils sont transférés au compte de résultat lors de la cession de l'investissement net objet de la couverture.

35.4 Secteurs opérationnels

Conformément à la norme IFRS 8, 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.

Les informations financières présentées au titre des secteurs opérationnels suivent les mêmes règles comptables que celles utilisées pour les comptes consolidés.

La mesure de la performance de chaque secteur opérationnel, utilisée par le principal décideur opérationnel, repose 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 les immobilisations incorporelles, les droits d'utilisation sur contrats de location et les immobilisations 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, telles que présentées dans le tableau des flux de trésorerie consolidés.

Les actifs sectoriels se composent des écarts d'acquisition, des marques et autres immobilisations incorporelles, des droits d'utilisation sur contrats de location, des immobilisations corporelles, des autres actifs 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 passifs sur contrats de location, des dettes fournisseurs et des autres passifs courants.

Le chiffre d'affaires est présenté 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 d'écarts d'acquisition et de marques, qui doivent être analysés sur la base du chiffre d'affaires réalisé par région, et non en fonction de l'implantation géographique.

35.5 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est constitué principalement des ventes de marchandises (ainsi que des services attachés à ces ventes) et des produits liés aux redevances et de licences d'exploitation.

35.5.1 Ventes de marchandises et services attachés

Les ventes de marchandises, qu'elles soient au travers d'un réseau de distribution de boutiques (activité *retail*), en ligne ou bien auprès de distributeurs tiers (activité *wholesale*), sont reconnues lorsque le Groupe a honoré son engagement de prestation ou de cession envers son client, généralement au moment de la livraison.

Les ventes de marchandises sont valorisées :

- à la juste valeur de la contrepartie reçue ;
- hors taxes ;
- nettes des éventuels rabais et remises ;

- nette des éventuels retours de marchandises, lorsqu'un distributeur tiers bénéficie d'un droit contractuel ou d'une pratique récurrente de retours, et que ces retours font ainsi l'objet d'une provision spécifique. Lorsque ces retours ne s'inscrivent pas dans un cadre contractuel, la provision pour retours est estimée sur la base de données historiques. La provision pour retours est présentée dans le bilan au moyen d'un passif au titre des remboursements futurs. Un actif (et un ajustement correspondant au coût des ventes) représentant le droit de récupérer les marchandises de la part du client est également comptabilisé ;
- 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 est reconnue en autres produits et charges financiers dans le résultat financier.

Les garanties légales attachées à certaines catégories de produits sont comptabilisées en provisions et n'impactent pas la reconnaissance du chiffre d'affaires.

Les prestations de services attachées directement à la vente de marchandises sont comptabilisées sur la période durant laquelle ces services sont rendus.

35.6 Charges de personnel

Les charges de personnel se composent principalement des salaires et charges sociales, des charges liées aux retraites et autres avantages similaires des régimes à prestations définies (cf. Note 35.22), et des charges liées aux paiements fondés sur des actions (cf. Note 35.7). Les salaires et charges sociales incluent les rémunérations fixes, les rémunérations variables à court terme, les plans de rémunérations à long terme, les

35.5.2 Royalties issues de licences d'exploitation

Les *royalties* perçues dans le cadre de licences d'exploitation sont reconnues conformément aux obligations contractuelles propres à chaque accord et ce, au fur et à mesure de la prestation (par exemple, lorsque ces produits sont calculés sur le montant des ventes sous-jacentes générées par le licencié en vertu de cet accord).

charges liées à la participation des salariés et autres plans d'intéressement, ainsi que toutes les charges sociales associées. Les autres charges de personnel comprennent notamment les indemnités de licenciement individuelles ou au sein d'un plan de restructuration et les jetons de présence des administrateurs des sociétés du Groupe.

35.7 Paiements fondés sur des actions

Le Groupe peut émettre des plans de rémunération variable à long terme dont les paiements sont fondés sur des actions. Ces plans se distinguent entre ceux réglés en trésorerie et ceux réglés en actions Kering.

Les plans réglés en trésorerie donnent lieu à la constatation d'une charge de personnel au compte de résultat étalée sur la période d'acquisition des droits, en contrepartie d'un passif au bilan. La juste valeur de l'avantage octroyé aux bénéficiaires est réévaluée à chaque clôture, en prenant en compte tant l'évolution d'éventuelles conditions de performance de marché et de conditions de performance interne.

Les plans réglés en actions Kering donnent lieu à la constatation d'une charge de personnel au compte de résultat étalée sur la période d'acquisition des droits, en contrepartie des capitaux propres part du Groupe. La juste valeur de l'avantage octroyé aux bénéficiaires est fixée à la date d'attribution du plan au moyen

d'une valorisation selon les modèles Black & Scholes et Monte Carlo, qui prend en compte dès l'origine du plan les effets liés aux éventuelles conditions de performance de marché. Les effets liés aux éventuelles conditions de performance internes sont, quant à eux, réévalués à chaque clôture.

Les charges sociales associées à ces plans de rémunération variable à long terme sont également reconnues en charges de personnel au compte de résultat au fur et à mesure de l'acquisition des droits, en contrepartie d'un passif au bilan, que les plans soient réglés en trésorerie ou en actions Kering. Ces charges sociales sont réévaluées à chaque clôture sur la base des hypothèses les plus certaines de dénouement de ces plans. En ce qui concerne les plans réglés en actions Kering, ces charges sociales reflètent la meilleure estimation du nombre d'actions à remettre à l'issue du plan en date de chaque clôture.

35.8 Impôt sur le résultat

La charge d'impôt se compose de l'impôt courant 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 dans le bilan et la valeur fiscale de ces actifs et passifs, à l'exception des écarts d'acquisition non déductibles fiscalement et autres exceptions. L'évaluation de l'impôt différé repose sur la manière 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'arrêtés des comptes.

Les actifs et passifs d'impôt différé ne sont pas actualisés et sont présentés séparément dans le bilan en actifs et passifs non courants.

Un actif d'impôt différé 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 passif d'impôt différé est comptabilisé sur les différences temporelles taxables relatives aux participations dans les filiales et entreprises associées 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.

35.9 Résultat 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 durant l'exercice, c'est-à-dire sans tenir compte du nombre moyen pondéré d'actions Kering auto-détenues par le Groupe durant la période.

Le résultat net dilué par action est calculé en ajustant le résultat net, part du Groupe et le nombre moyen pondéré d'actions en circulation durant l'exercice de l'ensemble des instruments dits dilutifs car 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 émissions d'actions gratuites), 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).

Un résultat net des activités poursuivies hors éléments non courants par action est également calculé en ajustant le résultat net des activités poursuivies, part du Groupe du montant des éléments non courants nets d'impôt. Les éléments non courants correspondent aux autres produits et charges opérationnels non courants du compte de résultat (cf. Note 35.1.3).

35.10 Écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition sont déterminés selon la méthode présentée en Note 35.2.3.

À compter de la date d'acquisition, l'écart d'acquisition est alloué aux unités génératrices de trésorerie (UGT) ou aux groupes d'UGT définis par le Groupe. Ces UGT ou groupes d'UGT, auxquels l'écart d'acquisition est

alloué, font l'objet d'un test de dépréciation selon une périodicité annuelle, ou dès lors que des événements ou des circonstances indiquent une perte de valeur potentielle.

Les UGT et les tests de dépréciation sont décrits en Note 35.12.

35.11 Marques et autres immobilisations incorporelles

Les marques et autres immobilisations incorporelles sont comptabilisées au coût diminué des amortissements et dépréciations.

Les marques et autres 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 de l'écart d'acquisition.

Les marques, qui constituent une catégorie prépondérante des immobilisations incorporelles du Groupe constitue des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée et ne sont, par conséquent, pas amorties mais font l'objet d'un test de dépréciation selon une périodicité annuelle ou dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur potentielle.

Les autres immobilisations incorporelles sont amorties sur leur durée d'utilité et font l'objet d'un test de dépréciation en cas d'indice de perte de valeur.

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 sont immobilisés et amortis linéairement sur leur durée d'utilité comprise généralement entre 3 et 10 ans.

Les tests de dépréciation sont décrits en Note 35.12.

35.12 Unités génératrices de trésorerie et tests de dépréciation

Le Groupe teste la valeur de ses actifs au travers de ses unités génératrices de trésorerie (UGT) ou groupes d'UGT selon une périodicité annuelle, ou dès lors que des événements ou des circonstances indiquent une perte de valeur potentielle. Une UGT est le plus petit groupe d'actifs, y compris les écarts d'acquisition, qui génère des entrées de trésorerie résultant de leur utilisation

continue, largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou UGT.

Les UGT ou groupes d'UGT définies par le Groupe correspondent aux secteurs opérationnels qui sont les différentes marques par lesquelles le Groupe opère (cf. Note 35.4).

Les tests de dépréciation consistent à déterminer si la valeur recouvrable d'une UGT est inférieure à sa valeur nette comptable. La valeur recouvrable d'une UGT est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de sortie 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 5 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 (10 ans en général). 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. Les taux de croissance perpétuelle se justifient par le mix pays, le Groupe opérant sur des zones géographiques dont les marchés ont des taux de croissance plus élevés qu'en Europe, la hausse du coût des matières premières et l'inflation.

Lorsque la valeur recouvrable de l'UGT est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation est comptabilisée. La dépréciation est affectée prioritairement à l'écart d'acquisition et est enregistrée en autres produits et charges opérationnels non courants au compte de résultat (cf. Note 35.1.3).

Les dépréciations comptabilisées au titre des marques et des autres immobilisations incorporelles ainsi que des immobilisations corporelles peuvent être reprises ultérieurement lorsque les indices ayant conduit à la perte de valeur n'existent plus. Les dépréciations comptabilisées au titre des écarts d'acquisition ne peuvent être reprises.

Lors de la cession partielle d'une UGT, la valeur allouée de l'écart d'acquisition 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'avérait plus pertinente.

En complément de la méthode de projection des flux de trésorerie futurs attendus, le Groupe applique la méthode des *royalties* pour tester la valeur de ses marques : 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.

35.13 Contrats de location

35.13.1 Périmètre d'application de la norme IFRS 16

Un contrat de location est un contrat ou une partie d'un contrat par lequel est cédé le droit d'utiliser un bien sous-jacent pour une durée donnée moyennant une contrepartie.

Le Groupe applique les principes de comptabilisation définis par la norme IFRS 16 à l'ensemble de ses contrats de location, à l'exception :

- des contrats de location à court terme, dont la durée initiale est égale à ou est inférieure à 12 mois ;
- des contrats de location dont le bien sous-jacent est de faible valeur, considérant la valeur du bien à l'état neuf.

Ces contrats de location exemptés sont, pour leur part, comptabilisés en charges de loyer selon la méthode linéaire sur la durée du contrat.

Lorsque certains contrats contiennent une part explicitement identifiable relative à des prestations de services ne rentrant pas dans la définition d'une location, cette part est comptabilisée en charges opérationnelles courantes conformément à sa nature de coûts.

35.13.2 Comptabilisation des contrats de location selon la norme IFRS 16

L'application de la norme IFRS 16 consiste, pour tout contrat de location concerné, à reconnaître dans le bilan à la date de début du contrat de location :

- un passif sur contrats de location, correspondant à la valeur actualisée des paiements de loyer fixe futurs relatifs à la durée estimée du contrat de location. Ce passif est présenté séparément pour sa part courante et sa part non-courante. Les loyers fixes futurs incluent la réévaluation éventuelle de loyer correspondant à un index ou un taux de croissance contractuellement établi. Ils peuvent également inclure la valeur d'une option d'achat ou l'estimation de pénalités de fin de contrat anticipée, lorsque le Groupe est raisonnablement certain d'exercer de telles options. En outre, les paiements fixes incluent la déduction des éventuels avantages incitatifs à la location à recevoir à la date de début du contrat de location ;
- un droit d'utilisation sur contrats de location, correspondant à la valeur du passif sur contrats de location diminuée des avantages incitatifs à la location reçus du bailleur, et augmentée de loyers payés d'avance, des coûts directs initiaux ainsi qu'une estimation des coûts de remise en état lorsque ceux-ci font l'objet d'obligations contractuelles.

Après la date de début du contrat de location et à chaque clôture comptable :

- le passif sur contrats de location est réévalué de la manière suivante :
 - une augmentation reflétant la charge d'actualisation de la période en application du taux d'emprunt marginal appliqué au contrat de location, en contrepartie d'une charge d'intérêt sur contrats de location au sein du résultat financier, dans le compte de résultat,
 - une diminution reflétant les paiements de loyer de la période, en contrepartie du compte de trésorerie et équivalents de trésorerie dans le bilan,
 - une augmentation reflétant la mise à jour de la période d'un index ou taux de croissance du loyer, si applicable, et ce, en contrepartie du droit d'utilisation sur contrats de location dans le bilan,
 - une augmentation ou une diminution reflétant une réestimation des paiements de loyer fixe futurs à la suite d'un changement d'estimation dans la durée de location, en contrepartie du droit d'utilisation sur contrats de location dans le bilan ;
- le droit d'utilisation sur contrats de location est réévalué de la manière suivante :
 - une diminution reflétant l'amortissement linéaire sur la durée du contrat de location, en contrepartie d'une charge d'amortissement des droits d'utilisation sur contrats de location au sein du résultat opérationnel courant, dans le compte de résultat,
 - une diminution reflétant une éventuelle dépréciation du droit d'utilisation sur contrats de location, en contrepartie des autres produits et charges opérationnels non courants au compte de résultat,
 - une augmentation reflétant la mise à jour de la période d'un index ou taux de croissance du loyer, si applicable, et ce, en contrepartie du passif sur contrats de location dans le bilan,
 - une augmentation ou une diminution reflétant une réestimation des paiements de loyer fixe futurs à la suite d'un changement d'estimation dans la durée de location, en contrepartie du passif sur contrats de location dans le bilan.

En résumé, l'impact dans le compte de résultat de l'application de la norme IFRS 16 se reflète de la manière suivante :

- dans les autres produits et charges opérationnels courants, au sein du résultat opérationnel courant :
 - la part variable des loyers, les charges locatives ainsi que les loyers des contrats de location à court terme ou de faible valeur,
 - la charge d'amortissement linéaire correspondant aux droits d'utilisation sur contrats de location ;
- dans le résultat financier, la charge d'intérêt correspondant à la désactualisation des passifs sur contrats de location.

Enfin, l'impact dans le tableau des flux de trésorerie de l'application de la norme IFRS 16 se reflète de la manière suivante :

- dans les flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles : les paiements relatifs à la part variable des loyers, des charges locatives ainsi que les loyers des contrats de location à court terme ou de faible valeur ;
- dans les flux nets de trésorerie liés aux activités de financement : le remboursement des passifs sur contrats de location, pour la part de principal, ainsi que la part des intérêts présentée sur la ligne intérêts versés et assimilés.

35.13.3 Estimation de la durée des contrats de location

La durée d'un contrat de location correspond à la durée non résiliable pendant laquelle le preneur a le droit d'utiliser le bien sous-jacent, ajustée de :

- toute période couverte par une option de prolongation du contrat de location que le preneur a la certitude raisonnable d'exercer ; ou au contraire ;
- toute période couverte par une option de résiliation du contrat de location que le preneur a la certitude raisonnable d'exercer.

Dans l'estimation de la durée de ses contrats de location immobilière, part prépondérante de l'ensemble de ses contrats de location, le Groupe distingue deux catégories de biens sous-jacents :

- les points de vente : la durée retenue correspond à la durée initiale du contrat de location à la date de signature, c'est-à-dire sans prendre en compte une éventuelle option de prolongation, considérant que l'arbitrage des opportunités de localisation tout au long de la durée du contrat est un élément clé dans la gestion de son réseau de magasins. Au cours de la vie du contrat de location, le Groupe réestime à chaque clôture sa durée en tenant compte des dernières décisions opérationnelles qui prennent en compte des options de prolongation, ou de résiliation le cas échéant, qui n'avaient pas été considérées raisonnablement certaines lors de précédents arrêts ;
- les autres bâtiments (bureaux, centres logistiques et centres de production) : la durée retenue correspond à la durée initiale du contrat de location augmentée des éventuelles options de prolongation que le Groupe a la certitude raisonnable d'exercer compte tenu de l'horizon économique d'utilisation des biens sous-jacents.

De manière spécifique, pour les baux commerciaux conclus en France (baux 3-6-9) et conformément au Relevé de conclusions publié par l'ANC le 3 juillet 2020 (en remplacement du Relevé datant du 16 février 2018), le Groupe reconnaît comme durée exécutoire à la date de début du contrat de location une durée de 9 ans. A l'issue de cette période et durant le délai de tacite prolongation qui prévaut lors d'une éventuelle phase de

renégociation, le Groupe détermine la durée de ces baux en prenant en compte la date à laquelle le Groupe est raisonnablement certain de poursuivre le bail au-delà du terme contractuel. Il a été également retenu pour certains baux commerciaux conclus en Italie (baux 6+6) une durée exécutoire à la date de début du contrat de location de 12 ans. Le principe défini par l'ANC s'applique également à ces baux italiens à l'issue des 12 ans en cas de tacite prolongation lors d'une phase de renégociation.

De manière plus générale, pour les contrats de location comportant des clauses de tacite reconduction ou des durées indéfinies, le Groupe estime leur durée en se référant en particulier à la durée d'amortissement escomptée des agencements non amovibles sous-jacents, et conformément à l'interprétation de l'IFRIC publiée le 16 décembre 2020. Pour rappel, le Groupe amortit les agencements de ses points de vente et de ses autres bâtiments en cohérence avec la durée des contrats de location sous-jacents. La détermination de la durée maximale d'amortissement des agencements prend en compte une multiplicité de facteurs dont fait partie, parmi d'autres, la durée du contrat de location sous-jacent.

35.13.4 Détermination du taux d'actualisation des passifs sur contrats de location

Le Groupe considère qu'il est impossible de déterminer facilement le taux d'intérêt implicite de ses contrats de location. Par conséquent, le Groupe a choisi d'appliquer le taux d'emprunt marginal à l'ensemble de ses contrats de location.

Le taux d'emprunt marginal correspond au taux d'intérêt que le Groupe aurait à payer pour emprunter, pour une durée et garantie similaires, les fonds nécessaires pour se procurer un bien de valeur similaire à l'actif au titre du droit d'utilisation sur contrats de location dans un environnement économique similaire.

Les taux d'emprunt marginal utilisés par le Groupe sont construits sur la base d'une combinaison de courbes de taux sans risque par devise/pays, des points de swap euro/devise ainsi que du spread de crédit du Groupe, auquel s'ajoute la prise en compte de la nature du sous-jacent (immobilier).

35.14 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût diminué des amortissements et dépréciations, à l'exception des terrains qui ne sont pas amortissables. 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 corporelle inclut les dépenses qui sont directement attribuables à son acquisition.

À ces éléments, est ajouté un Beta « secteur » reflétant le risque spécifique par activité distinguant ainsi :

- Kering et les grandes Maisons de Mode et Maroquinerie : Gucci, Yves Saint Laurent et Bottega Veneta ;
- les Autres Maisons de Mode et Maroquinerie : Alexander McQueen, Balenciaga et Brioni ;
- les Autres Maisons d'Horlogerie et Joaillerie : Boucheron, Pomellato, Qeelin, Sowind et Ulysse Nardin.

Les courbes de taux ainsi établies considèrent la durée moyenne des contrats de location et sont produites sur une base trimestrielle.

35.13.5 Droits au bail pris en compte dans le calcul des Droits d'utilisation sur contrats de location

Les droits au bail sont une composante distincte du droit d'utilisation et sont amortis sur la durée des contrats de location sous-jacents, sous déduction d'une valeur résiduelle éventuelle. Ces valeurs résiduelles font l'objet chaque année d'un test de dépréciation pouvant conduire à une perte de valeur.

35.13.6 Amendement de la norme IFRS 16 relatif aux « remises de loyers en lien avec la pandémie de Covid-19 »

Le Groupe a opté pour l'application de la mesure de simplification octroyée par l'amendement adopté par l'IASB le 28 mai 2020 et approuvé par l'Union européenne le 9 octobre 2020. Cette mesure de simplification permet aux preneurs de contrats de location de choisir de comptabiliser les aménagements de loyers négociés en raison de la crise sanitaire comme des loyers variables négatifs (soit, immédiatement au compte de résultat), sans avoir besoin d'analyser s'ils sont consentis en application des clauses contractuelles ou légales gouvernant l'exécution du contrat.

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 au compte de résultat de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

L'amortissement pratiqué par le Groupe pour les immobilisations corporelles est calculé selon la méthode 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, installations et autres immobilisations corporelles.

35.15 Actifs financiers

La classification des actifs financiers détermine leur traitement comptable et leur méthode de valorisation. Il existe trois catégories d'actifs financiers :

- les actifs financiers évalués au coût amorti ;
- les actifs financiers évalués à la juste valeur par le compte de résultat ;
- les actifs financiers évalués à la juste valeur directement dans les capitaux propres en autres éléments du résultat global.

Cette classification est déterminée par le Groupe à la date de comptabilisation initiale, en fonction des caractéristiques de ces actifs financiers et de l'objectif de gestion suivant lequel ils 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.

35.15.1 Actifs financiers évalués au coût amorti

Les actifs financiers sont évalués au coût amorti si leur détention s'inscrit dans un modèle de gestion visant l'encaissement de flux de trésorerie contractuels correspondant uniquement à des remboursements de principal et à des versements d'intérêts sur le principal restant dû.

Ils comprennent les prêts et créances, les dépôts et cautionnements, les créances clients et la plupart des autres créances, qu'ils soient courants ou non courants.

Ces actifs financiers sont initialement comptabilisés à la juste valeur puis au coût amorti calculé 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 actif financier en actualisant ses flux futurs estimés payés jusqu'à l'échéance. Ce calcul inclut les coûts de transaction de l'opération ainsi que toutes les primes et/ou décotes éventuelles. Les coûts de transaction correspondent aux coûts qui sont directement rattachables à l'acquisition ou à l'émission d'un actif financier. Les

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 de magasin ou de site 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.

gains et pertes nets sur les prêts et créances correspondent aux produits d'intérêt et provisions.

Les provisions sont enregistrées au compte de résultat et sont déterminées sur la base du modèle des pertes attendues :

- pour les créances clients, le Groupe applique une matrice de provisionnement par pays/marque qui est déterminée sur la base des historiques de pertes. Les assurances crédit qui pourraient être souscrites par le Groupe sont prises en compte dans l'évaluation du risque et donc du provisionnement ;
- pour les autres actifs financiers évalués au coût amorti, une analyse prenant en compte la probabilité de défaut de la contrepartie est réalisée.

35.15.2 Actifs financiers évalués à la juste valeur par le compte de résultat

Les actifs financiers évalués à la juste valeur par le compte de résultat sont principalement les actifs financiers pour lesquels les flux de trésorerie contractuels ne correspondent pas uniquement à des remboursements de principal et à des versements d'intérêts sur le principal restant dû.

Cette catégorie comprend :

- les titres de participation et autres investissements financiers, à moins que le Groupe ait choisi au cas par cas l'option de les évaluer à leur juste valeur directement par capitaux propres en autres éléments du résultat global ;
- les actifs financiers détenus par le Groupe à des fins de transaction avec l'intention de revendre dans un terme proche et qui appartiennent à un portefeuille d'instruments financiers gérés ensemble et pour lequel il existe une pratique de cession à court terme ;
- les actifs désignés à la juste valeur sur option.

La variation de valeur de ces actifs est enregistrée au compte de résultat. Les gains et pertes nets des actifs financiers évalués à leur juste valeur par le compte de résultat correspondent généralement aux produits d'intérêts, aux dividendes, à la variation de leur juste valeur (gain ou perte latente) et aux plus-values de cession (gain ou perte réalisée).

35.15.3 Actifs financiers évalués à la juste valeur directement en capitaux propres en autres éléments du résultat global

Les actifs financiers sont évalués à la juste valeur directement en capitaux propres en autres éléments du résultat global lorsque la détention de ces actifs s'inscrit dans un modèle économique visant à la fois (i) la perception de flux de trésorerie contractuels (correspondant uniquement à des remboursements de principal et à des versements d'intérêts sur le principal restant dû), et (ii) la vente de ces actifs financiers.

Cette catégorie comprend les titres de dette, telles que les obligations, qui respectent les caractéristiques des flux contractuels et le modèle de gestion énoncé ci-dessus.

Elle peut comprendre également les titres de participation ou d'autres investissements financiers tels que des parts de fonds d'investissement chaque fois que le Groupe a opté pour cette classification, reconnaissant ainsi la variation de leur juste valeur directement en capitaux propres en autres éléments du résultat global, et ce jusqu'à leur cession, à l'exception des dividendes perçus qui sont systématiquement reconnus au compte de résultat quelle que soit la classification de l'actif financier sous-jacent.

35.16 Passifs financiers

La classification des passifs financiers détermine leur traitement comptable et leur méthode de valorisation. Il existe deux catégories de passifs financiers :

- les passifs financiers évalués au coût amorti ;
- les passifs financiers évalués à la juste valeur par le compte de résultat.

Cette classification est déterminée par le Groupe à la date de comptabilisation initiale, en fonction des caractéristiques de ces passifs financiers.

35.16.1 Passifs financiers évalués au coût amorti

Les passifs financiers sont évalués au coût amorti si leur détention s'inscrit dans un modèle de gestion visant le décaissement de flux de trésorerie contractuels correspondant uniquement à des remboursements de principal et à des versements d'intérêts sur le principal restant dû.

Ils comprennent les emprunts et dettes financières (à l'exception des options de vente accordées à des intérêts minoritaires – cf. Note 35.21), les dettes fournisseurs et la plupart des autres passifs courants et non courants.

35.15.4 Niveau de détermination de la juste valeur et méthodes de valorisation associées

Les méthodes de valorisation à la juste valeur retenues pour les actifs financiers sont hiérarchisées en trois niveaux distincts :

- Niveau 1 de juste valeur : méthode de valorisation des actifs financiers faisant l'objet de cotations sur un marché actif ;
- Niveau 2 de juste valeur : méthode de valorisation des actifs financiers dont l'évaluation à la juste valeur fait appel à des techniques de valorisation reposant sur des paramètres de marché observables ;
- Niveau 3 de juste valeur : méthode de valorisation des actifs 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.

Ces passifs financiers sont comptabilisés initialement à leur 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. Ce calcul inclut les coûts de transaction de l'opération ainsi que toutes les primes et/ou décotes éventuelles. Les coûts de transaction correspondent aux coûts qui sont directement rattachables à l'acquisition ou à l'émission d'un passif financier.

Les passifs financiers évalués au coût amorti qui sont qualifiés d'éléments couverts dans le cadre d'une relation de couverture à la juste valeur font l'objet d'un ajustement de leur valeur nette comptable au titre du risque couvert (cf. Note 35.17.1).

35.16.2 Passifs financiers évalués à la juste valeur par le compte de résultat

Le Groupe peut opter pour la valorisation de certains passifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat. Dans ce cas, contrairement à la méthode du coût amorti, les frais de transaction liés à la mise en place de ces passifs financiers sont comptabilisés immédiatement en autres produits et charges financiers au compte de résultat.

35.16.3 Emprunts obligataires convertibles : séparation de la dette financière et de la composante capitaux propres

Les emprunts obligataires convertibles en actions Kering contiennent à la fois une composante de dette financière classique et une composante assimilable à des capitaux propres. Ces emprunts sont considérés comme des instruments dits composés dans la mesure où l'option de conversion prévoit le remboursement de l'instrument contre un nombre fixe d'instruments de capitaux propres.

Un emprunt obligataire convertible se décompose ainsi en deux composantes :

- une composante dette financière comptabilisée en emprunt obligataire et correspondant au passif financier lié à l'engagement contractuel de remettre de la trésorerie ;
- une composante capitaux propres correspondant à l'option de conversion en un nombre fixe d'actions ordinaires, assimilable à une vente d'options d'achat (*Call*) par Kering ;

Les principes comptables applicables à chacune de ces composantes, à la date d'émission et aux arrêts ultérieurs, sont :

- la composante dette financière : 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. Cette dette est ensuite comptabilisée au coût amorti ;
- la 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. 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 reconnues ;
- les frais de transaction sont répartis au prorata sur chacune des composantes.

35.17 Instruments dérivés

35.17.1 Instruments dérivés désignés comme instruments de couverture

Le Groupe utilise divers instruments dérivés afin de réduire son exposition aux risques de change, de taux d'intérêt et de 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.

Les instruments dérivés sont comptabilisés dans le bilan en actifs financiers courants ou non courants et en passifs financiers courants ou non courants, en fonction de leur maturité. Ils sont évalués à la juste valeur dès la date de transaction.

La variation de juste valeur des instruments dérivés est toujours enregistrée au compte de 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 futurs de trésorerie permet de couvrir le risque de variation des flux de trésorerie attachés à des actifs ou des passifs comptabilisés ou à une transaction prévue hautement probable qui affecterait le compte de résultat ;

- 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 compte de résultat ;
- la couverture d'investissement net permet de couvrir le risque de conversion des activités en devises étrangères.

La comptabilité de couverture est applicable, si et seulement si, les conditions suivantes sont réunies :

- l'élément couvert et l'instrument de couverture sont éligibles ;
- une relation de couverture est clairement identifiée, formalisée et documentée dès sa date de mise en place ;
- il existe une relation économique entre l'élément couvert et l'instrument de couverture.

L'inefficacité résiduelle est constatée à chaque date d'arrêt au compte de résultat, en autres produits et charges financiers au sein du résultat financier.

Le traitement comptable des instruments dérivés qualifiés d'instruments de couverture, et leur impact au compte de résultat et dans le bilan, est différent selon le type de relation de couverture mis en place :

- pour les couvertures de flux futurs de trésorerie et d'investissement net, la part efficace de la variation de juste valeur de l'instrument dérivé est directement enregistrée en capitaux propres en autres éléments du résultat global. Pour les instruments dérivés de change, les variations de valeur temps des options et les variations de report/déport sont également enregistrées en autres éléments du résultat global. Ces montants sont transférés au compte de résultat symétriquement au mode de comptabilisation des éléments couverts, soit principalement en marge brute pour la part efficace des couvertures des opérations commerciales, et en résultat financier pour les couvertures d'opérations financières ainsi que la valeur temps des couvertures des opérations commerciales ;
- pour les couvertures de juste valeur, la composante couverte de ces éléments est évaluée dans le bilan à sa juste valeur au titre du risque couvert. La variation de cette juste valeur est enregistrée au compte de résultat et est compensée, à l'inefficacité près, par la comptabilisation simultanée au compte de résultat des variations symétriques de juste valeur des instruments dérivés utilisés en couverture.

35.18 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 au sein du Groupe. Les stocks sont évalués selon la méthode du prix de détail (*retail method*) ou du coût moyen pondéré selon les différentes activités du Groupe.

35.19 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et équivalents de trésorerie inscrit à l'actif du bilan 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.

35.17.2 Instruments dérivés désignés à des fins de transaction

Pour les instruments dérivés pour lesquels le Groupe ne peut ou ne souhaite pas désigner à des fins de couverture, la variation de juste valeur de ces instruments sont comptabilisés intégralement au compte de résultat dans les autres produits et charges financiers au sein du résultat financier.

35.17.3 Instruments dérivés incorporés

Certains actifs ou passifs financiers peuvent contenir une composante assimilable à un instrument dérivé. Cet instrument dérivé dit incorporé, lorsqu'il n'est pas étroitement lié à son sous-jacent, est comptabilisé séparément dans le bilan comme un instrument dérivé désigné à des fins de transaction, et la variation de sa juste valeur est comptabilisée intégralement au compte de résultat dans les autres produits et charges financiers au sein du résultat financier.

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.

Les placements à plus de trois mois, de même que les comptes bancaires bloqués ou nantis sont exclus de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

Les découverts bancaires figurent en emprunts et dettes financières au passif du bilan. Dans le tableau des flux de trésorerie, la trésorerie et équivalents de trésorerie d'ouverture et de clôture inclut ces découverts bancaires.

35.20 Actions Kering auto-détenues

Les actions Kering auto-détenues ou titres d'auto-contrôle, qu'ils soient affectés explicitement à l'attribution d'actions gratuites aux salariés du Groupe, au contrat de liquidité, ou tout autre cas, ainsi que les coûts de transaction directement liés, sont enregistrés directement en déduction des capitaux propres, part

du Groupe. Lors de leur cession, la contrepartie reçue en échange de ces titres, nets des coûts de transaction et des effets d'impôts liés, est également comptabilisée directement en capitaux propres, part du Groupe.

35.21 Options de vente accordées à des intérêts minoritaires

Le Groupe a consenti aux intérêts minoritaires de certaines de ses filiales des engagements de rachat de leurs participations. Le prix d'exercice de ces options de vente peut être fixe ou établi selon une formule de calcul prédéfinie. Ces options peuvent être exercées à tout moment ou à une date définie.

Le Groupe comptabilise au titre de ses options de vente accordées à des intérêts minoritaires une dette financière pour la valeur actualisée de la meilleure estimation du prix d'exercice, en contrepartie des capitaux propres, part du Groupe. Les variations ultérieures de la dette financière relative aux options de vente accordées à des intérêts minoritaires sont reconnus directement en capitaux propres, y compris l'effet de désactualisation.

La dette financière relative aux options de vente accordées à des intérêts minoritaires est présentée dans le bilan dans les emprunts et dettes financières, pour sa part courante et non courante. Les options de vente accordées à des intérêts minoritaires sont par conséquent inclus dans l'endettement financier net du Groupe (cf. Note 35.1.3).

En fonction des accords signés entre le Groupe et les intérêts minoritaires, ces derniers peuvent dans certains cas renoncer à leur droit à dividende jusqu'à l'exercice de l'option. Dans cette perspective, les intérêts minoritaires correspondants sont annulés en contrepartie des capitaux propres, part du Groupe. Dans le cas contraire où les intérêts minoritaires conserveraient leurs droits à dividende jusqu'à l'exercice de l'option, les intérêts minoritaires sont maintenus dans le bilan.

35.22 Provisions pour retraites et autres avantages similaires

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, en particulier des régimes de retraites ou avantages similaires.

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 de personnel au compte de résultat 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 entité. 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 chaque année d'une évaluation actuarielle par des actuaires indépendants. 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.

La provision comptabilisée dans le bilan correspond à la valeur actualisée des engagements ainsi évalués, déduction faite de la juste valeur des actifs financiers des régimes quand ces derniers sont couverts par des fonds investis.

Les coûts des services rendus relatifs à ces régimes sont comptabilisés en charges de personnel au compte de résultat. Les charges d'actualisation financière de l'obligation nettes des produits d'intérêts sur les actifs financiers lorsque ces régimes sont couverts par des fonds investis, sont comptabilisés en autres produits et charges financiers en résultat financier. Les coûts des services passés, désignant l'accroissement d'une obligation à la suite de l'introduction d'un nouveau régime ou bien les effets d'une modification d'un régime existant, sont comptabilisés immédiatement en charges de personnel au compte de résultat, que les droits à prestations soient acquis ou en cours d'acquisition.

La modification des hypothèses actuarielles ainsi que l'effet d'expérience (différence entre les résultats estimés selon les hypothèses actuarielles et les résultats effectifs) génèrent des gains et pertes actuariels qui sont comptabilisés directement en capitaux propres en autres éléments du résultat global. Ces écarts actuariels ne sont quant à eux jamais transférés au compte de résultat.

35.23 Provisions

Des provisions pour litiges, 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 qui 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 licenciement, préretraites, préavis non réalisés, etc.), aux arrêts d'activités et aux indemnités de rupture de contrats engagés avec des tiers.

35.24 Activités abandonnées et actifs détenus en vue de la vente et passifs associés

La norme IFRS 5 requiert une comptabilisation et une présentation spécifique des actifs (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente et des activités arrêtées, 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 recouvrée 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 séparément dans le bilan du Groupe, sans retraitement des périodes antérieures.

Une activité abandonnée, cédée ou en cours de cession est définie comme une composante du Groupe ayant des flux de trésorerie identifiables du reste du Groupe et qui représente une ligne d'activité ou une région distincte. Sur l'ensemble des périodes publiées, le résultat de ces activités est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat en tant qu'activités abandonnées, et fait également l'objet d'un retraitement dans le tableau des flux de trésorerie.



NOTE 36 – LISTE DES ENTITÉS CONSOLIDÉES

Méthode de consolidation

par intégration globale : C

par mise en équivalence : E

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2020	31/12/2019
Kering SA	Société Mère	
MAISONS DE LUXE		
France		
ALEXANDER MCQUEEN FRANCE SAS	C 100,00	C 100,00
ARCADES PONTHEIU SA	C 95,00	C 95,00
BALENCIAGA SAS	C 100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA FRANCE SAS	C 100,00	C 100,00
BOUCHERON HOLDING SAS	Fusion C	C 100,00
BOUCHERON PARFUMS SAS	C 100,00	C 100,00
BOUCHERON SAS	C 100,00	C 100,00
BRIONI FRANCE SAS	C 100,00	C 100,00
C. MENDES SAS	C 100,00	C 100,00
DODO PARIS SAS	C 99,99	C 99,99
FRANCE CROCO SAS	C 100,00	C 100,00
GG FRANCE SERVICES SAS	C 100,00	C 100,00
GPO HOLDING SAS	C 100,00	C 100,00
GUCCI FRANCE SAS	C 100,00	C 100,00
LES BOUTIQUES BOUCHERON SAS	C 100,00	C 100,00
POMELLATO PARIS SA	C 99,99	C 99,99
QEELIN FRANCE SARL	C 100,00	C 100,00
SOWIND FRANCE SAS	C 100,00	C 100,00
TANNERIE DE PERIERS SAS	C 100,00	C 100,00
YSL VENTES PRIVEES FRANCE SAS	C 100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT BOUTIQUE FRANCE SAS	C 100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT PARFUMS SAS	C 100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT SAS	C 100,00	C 100,00
Allemagne		
BALENCIAGA GERMANY GmbH	C 100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA GERMANY GmbH	C 100,00	C 100,00
BRIONI GERMANY GmbH	C 100,00	C 100,00
DODO DEUTSCHLAND GmbH	C 100,00	C 100,00
GG LUXURY GOODS GmbH	C 100,00	C 100,00
KW LUXURY DISTRIBUTION GmbH	C 100,00	C 100,00
POMELLATO DEUTSCHLAND GmbH	C 100,00	C 100,00
KERING WATCHES LUXURY DIVISION GmbH	C 100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT GERMANY GmbH	C 100,00	C 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2020	31/12/2019
Autriche		
ALEXANDER MCQUEEN GmbH	C 100,00	C 100,00
BALENCIAGA AUSTRIA GmbH	C 100,00	Création
BOTTEGA VENETA AUSTRIA GmbH	C 100,00	C 100,00
BRIONI AUSTRIA GmbH	C 100,00	C 100,00
GUCCI AUSTRIA GmbH	C 100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT AUSTRIA GmbH	C 100,00	C 100,00
Belgique		
GUCCI BELGIUM SA	C 100,00	C 100,00
Espagne		
BALENCIAGA SPAIN SL	C 100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA ESPANA SL	C 100,00	C 100,00
BRIONI RETAIL ESPANA SL	C 100,00	C 100,00
DODO SPAIN SA	C 100,00	C 100,00
LUXURY GOODS SPAIN SL	C 100,00	C 100,00
LUXURY TIMEPIECES ESPANA SL	C 100,00	C 100,00
SOWIND IBERICA SL	C 100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT SPAIN SA	C 100,00	C 100,00
Grande-Bretagne		
ALEXANDER MCQUEEN TRADING Ltd	C 100,00	C 100,00
AUTUMNPAPER Ltd	C 100,00	C 100,00
BALENCIAGA UK Ltd	C 100,00	C 100,00
BIRDSWAN SOLUTIONS Ltd	C 100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA UK CO. Ltd	C 100,00	C 100,00
BOUCHERON UK Ltd	C 100,00	C 100,00
BRIONI UK Ltd	C 100,00	C 100,00
DODO (UK) Ltd	C 100,00	C 100,00
GUCCI Ltd	C 100,00	C 100,00
LUXURY TIMEPIECES UK Ltd	C 100,00	C 100,00
LUXURY TIMEPIECES & JEWELLERY OUTLETS Ltd	C 100,00	C 100,00
PAINTGATE Ltd	C 100,00	C 100,00
POMELLATO (UK) Ltd	C 100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT UK Ltd	C 100,00	C 100,00
Grèce		
LUXURY GOODS GREECE AE	C 99,80	C 99,80
Hongrie		
GUCCI HUNGARY KFT	C 100,00	C 100,00
Irlande		
GUCCI IRELAND Ltd	C 100,00	C 100,00
Italie		
ACCADEMIA DELLA PELLETTIERIA SRL	C 51,00	C 51,00
ALEXANDER MCQUEEN ITALIA SRL	C 100,00	C 100,00
ALEXANDER MCQUEEN ONLINE ITALIA SRL	C 100,00	C 100,00
BALENCIAGA LOGISTICA SRL	C 100,00	C 100,00
BALENCIAGA ONLINE ITALIA SRL	C 100,00	C 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2020	31/12/2019
BALENCIAGA RETAIL ITALIA SRL	C 100,00	C 100,00
BV ECOMMERCE SRL	C 100,00	Création
BRIONI SpA	C 100,00	C 100,00
BRIONI GERMANICS HOLDING SRL	C 100,00	C 100,00
BRIONI ITALIA SRL	C 100,00	C 100,00
B.V. LUXURY SRL	Fusion	C 100,00
B.V. ITALIA SRL	C 100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA SRL	C 100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA LOGISTICA SRL	C 100,00	Création
CARAVEL PELLI PREGIATE SpA	C 100,00	C 100,00
CHEM – TEC SRL	C 51,00	C 51,00
COLONNA SpA	C 51,00	C 51,00
CONCERIA BLUTONIC SpA	C 51,00	C 51,00
CONCERIA 800 SpA	C 51,00	C 51,00
DESIGN MANAGEMENT SRL	C 100,00	C 100,00
DESIGN MANAGEMENT 2 SRL	C 100,00	C 100,00
E-LITE SRL	C 100,00	C 51,00
FALCO PELLAMI SpA	C 51,00	C 51,00
GARPE SRL	C 100,00	C 100,00
GUCCI GARDEN SRL	C 100,00	C 100,00
G COMMERCE EUROPE SpA	C 100,00	C 100,00
GGW ITALIA SRL	C 100,00	C 100,00
GJP SRL	C 100,00	C 100,00
GPA SRL	C 100,00	C 100,00
GT SRL	C 100,00	C 100,00
GUCCI IMMOBILIARE LECCIO SRL	C 100,00	C 100,00
GUCCI LOGISTICA SpA	C 100,00	C 100,00
GUCCIO GUCCI SpA	C 100,00	C 100,00
IMMOBILIARE ARMEA SRL	C 100,00	C 100,00
KERING FASHION OPERATIONS SRL	C 100,00	C 100,00
K RETAIL SRL	C 100,00	C 100,00
LECCIO SRL	C 100,00	C 100,00
LUXURY GOODS ITALIA SpA	C 100,00	C 100,00
LUXURY GOODS OUTLET SRL	C 100,00	C 100,00
MANIFATTURA VENETA PELLETERIE SRL	C 100,00	C 100,00
MARBELLA PELLAMI SpA	C 51,00	C 51,00
PELLETTERIA ALESSANDRA SRL	C 70,00	Acquisition
PIGINI SRL	C 100,00	C 100,00
POMELLATO SpA	C 100,00	C 100,00
POMELLATO EUROPA SpA	C 100,00	C 100,00
ROMAN STYLE SpA	C 100,00	C 100,00
SAINT LAURENT ECOMMERCE SRL	C 100,00	C 100,00
SAMMEZZANO OUTLET SRL	C 100,00	C 100,00
SOWIND ITALIA SRL	C 100,00	C 100,00
SL LUXURY RETAIL SRL	C 100,00	C 100,00

Sociétés	% d'intérêt		
		31/12/2020	31/12/2019
TEST & INNOVATION LAB SRL	C	100,00	Création
TIGER FLEX SRL	C	100,00	C 100,00
TOMAS MAIER ITALIA SRL	Liquidation	E	51,00
TRAMOR SRL	C	100,00	C 100,00
ULYSSE NARDIN ITALIA SRL	C	100,00	C 100,00
SAINT LAURENT SHOES SRL		Fusion	C 100,00
YVES SAINT LAURENT MANIFATTURE SRL	C	100,00	C 100,00
Luxembourg			
BOTTEGA VENETA INTERNATIONAL SARL	C	100,00	C 100,00
GUCCI GULF INVESTMENTS SARL	C	100,00	C 100,00
GUCCI LUXEMBOURG SA	C	100,00	C 100,00
QEELIN HOLDING LUXEMBOURG SA	C	100,00	C 100,00
Monaco			
BOUCHERON SAM	C	100,00	C 100,00
GUCCI SAM	C	100,00	C 100,00
KERING RETAIL MONACO SAM	C	100,00	C 100,00
SMHJ SAM	C	99,79	C 99,79
SAM YVES SAINT LAURENT OF MONACO	C	100,00	C 100,00
Pays-Bas			
BOTTEGA VENETA NETHERLANDS BV	C	100,00	C 100,00
G DISTRIBUTION BV	C	100,00	C 100,00
GG MIDDLE EAST BV	C	51,00	C 51,00
GG OTHER TERRITORIES BV	C	100,00	C 100,00
GUCCI NETHERLANDS BV	C	100,00	C 100,00
KERING ASIAN HOLDING BV	C	100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT NETHERLANDS BV	C	100,00	C 100,00
Portugal			
BOTTEGA VENETA PORTUGAL, UNIPessoal LDA	C	100,00	C 100,00
République tchèque			
BRIONI CZECH REPUBLIC SRO	C	100,00	C 100,00
LUXURY GOODS CZECH REPUBLIC SRO	C	100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT CZECH REPUBLIC, SRO	C	100,00	C 100,00
Roumanie			
SIFA INTERNATIONAL SRL	C	70,00	C 70,00
Russie			
BOUCHERON RUSSIA OOO	C	100,00	C 100,00
GUCCI RUS OOO	C	100,00	C 100,00
ULYSSE NARDIN RUSSIA LLC	C	100,00	C 100,00
Serbie			
LUXURY TANNERY DOO	C	51,00	C 51,00
F.LLI ROSSI SHOES DOO	C	70,00	C 70,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2020	31/12/2019
Suisse		
BALENCIAGA SWITZERLAND SA	C 100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA SA	Fusion	C 100,00
BOTTEGA VENETA SWISS RETAIL SA	C 100,00	Création
BOUCHERON (SUISSE) SA	C 100,00	C 100,00
BRIONI SWITZERLAND SA	C 100,00	C 100,00
DONZE CADRANS SA	C 100,00	C 100,00
FABBRICA QUADRANTI SA	C 100,00	C 100,00
GT SILK SA	Liquidation	C 100,00
GUCCI SWISS RETAIL SA	C 100,00	C 100,00
GUCCI SWISS TIMEPIECES SA	C 100,00	C 100,00
LUXURY GOODS OUTLETS EUROPE SAGL	C 100,00	C 100,00
OCHS UND JUNIOR AG	Cession	E 32,80
SIGATEC SA	E 50,00	E 50,00
SOWIND GROUP SA	C 100,00	C 100,00
SOWIND SA	C 100,00	C 100,00
THE MALL LUXURY OUTLET SA	C 100,00	C 100,00
ULYSSE NARDIN LE LOCLE SA	C 100,00	C 100,00
UNCA SA	E 50,00	E 50,00
YVES SAINT LAURENT SWITZERLAND SA	C 100,00	C 100,00
Aruba		
GEMINI ARUBA NV	C 100,00	C 100,00
Bésil		
BOTTEGA VENETA HOLDING Ltda	C 100,00	C 100,00
GUCCI BRASIL IMPORTACAO E EXPORTACAO Ltda	C 100,00	C 100,00
SAINT LAURENT BRASIL IMPORTACAO E EXPORTACAO Ltda	C 100,00	C 100,00
Canada		
BALENCIAGA CANADA Inc.	C 100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA CANADA Ltd	C 100,00	C 100,00
G. BOUTIQUES Inc.	C 100,00	C 100,00
SAINT LAURENT CANADA BOUTIQUES Inc.	C 100,00	C 100,00
Chili		
LUXURY GOODS CHILE SpA	C 51,00	C 51,00
États-Unis		
ALEXANDER MCQUEEN TRADING AMERICA, Inc.	C 100,00	C 100,00
741 MADISON AVENUE CORP.	Fusion	C 100,00
BALENCIAGA AMERICA Inc.	C 100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA Inc.	C 100,00	C 100,00
BOUCHERON JOAILLERIE (USA) Inc.	C 100,00	C 100,00
BRIONI AMERICA Inc.	C 100,00	C 100,00
BRIONI AMERICA HOLDING Inc.	C 100,00	C 100,00
E-LITE US Inc.	C 100,00	C 51,00
G GATOR USA LLC	C 100,00	C 100,00
GUCCI AMERICA Inc.	C 100,00	C 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2020	31/12/2019
GUCCI CARIBBEAN Inc.	C 100,00	C 100,00
GUCCI GROUP WATCHES Inc.	Fusion	C 100,00
GUCCI OSTERIA USA TRUST	C 100,00	C 100,00
GUCCI OSTERIA USA LLC	C 100,00	C 100,00
JOSEPH ALTUZARRA	Cession	E 40,54
LUXURY HOLDINGS Inc.	C 100,00	C 100,00
LUXURY TIMEPIECES AND JEWELRY USA, Inc.	C 100,00	C 100,00
POMELLATO USA Inc.	C 100,00	C 100,00
TOMAS MAIER DISTRIBUTION LLC	Liquidation	E 51,00
TOMAS MAIER HOLDING LLC	Liquidation	E 51,00
TRADEMA OF AMERICA Inc.	C 100,00	C 100,00
ULYSSE NARDIN Inc.	C 100,00	C 100,00
WALL'S GATOR FARM II LLC	E 40,00	E 40,00
WG ALLIGATOR FARM LLC	E 40,00	E 40,00
YVES SAINT LAURENT AMERICA HOLDING Inc.	C 100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT AMERICA Inc.	C 100,00	C 100,00
Mexique		
BALENCIAGA RETAIL MEXICO, S. DE R.L. DE C.V.	C 100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA MEXICO, S. DE R.L. DE C.V.	C 100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA SERVICIOS, S. DE R.L. DE C.V.	C 100,00	C 100,00
D ITALIAN CHARMS S.A. DE C.V.	C 100,00	C 100,00
GUCCI IMPORTACIONES S.A. DE C.V.	C 100,00	C 100,00
GUCCI MEXICO S.A. DE C.V.	C 100,00	C 100,00
RETAIL LUXURY SERVICIOS S.A. DE C.V.	C 100,00	C 100,00
SAINT LAURENT MEXICO, S. DE R.L. DE C.V.	C 100,00	C 100,00
SAINT LAURENT SERVICIOS, S. DE R.L. DE C.V.	C 100,00	C 100,00
SERVICIOS DE PERSONAL BALENCIAGA S. DE R.L. DE C.V.	C 100,00	C 100,00
Panama		
LUXURY GOODS PANAMA S. DE R.L.	C 51,00	C 51,00
SAINT LAURENT PANAMA Inc.	C 100,00	C 100,00
Australie		
ALEXANDER MCQUEEN AUSTRALIA PTY Ltd	C 100,00	C 100,00
BALENCIAGA AUSTRALIA PTY Ltd	C 100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA AUSTRALIA PTY Ltd	C 100,00	C 100,00
GUCCI AUSTRALIA PTY Ltd	C 100,00	C 100,00
SAINT LAURENT AUSTRALIA PTY Ltd	C 100,00	C 100,00
Nouvelle-Zélande		
GUCCI NEW ZEALAND Ltd	C 100,00	C 100,00
SAINT LAURENT NEW ZEALAND Ltd	C 100,00	Création
Chine		
<i>Chine continentale</i>		
1921 (SHANGHAI) RESTAURANT Ltd	Liquidation	C 100,00
ALEXANDER McQUEEN (SHANGAI) TRADING Ltd	C 100,00	C 100,00
BALENCIAGA FASHION SHANGAI CO. Ltd	C 100,00	C 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2020	31/12/2019
BOTTEGA VENETA (CHINA) TRADING Ltd	C 100,00	C 100,00
BRIONI (SHANGAI) TRADING Ltd	C 100,00	C 100,00
GUCCI (CHINA) TRADING Ltd	C 100,00	C 100,00
GUCCI WATCHES MARKETING CONSULTING (SHANGHAI) Ltd	C 100,00	C 100,00
KERING INVESTMENT MANAGEMENT GROUP CO., LTD	C 100,00	C 100,00
KERING (SHANGHAI) WATCHES AND JEWELRY Ltd	C 100,00	C 100,00
POMELLATO SHANGAI CO. Ltd	C 100,00	C 100,00
QEELIN TRADING (SHANGAI) CO. Ltd	C 100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT (SHANGHAI) TRADING Ltd	C 100,00	C 100,00
<i>Hong Kong SAR</i>		
ALEXANDER MCQUEEN (HONG KONG) Ltd	C 100,00	C 100,00
BALENCIAGA ASIA PACIFIC Ltd	C 100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA HONG KONG Ltd	C 100,00	C 100,00
BOUCHERON HONG KONG Ltd	C 100,00	C 100,00
BRIONI HONG KONG Ltd	C 100,00	C 100,00
GUCCI (HONG KONG) Ltd	C 100,00	C 100,00
GUCCI ASIA COMPANY Ltd	C 100,00	C 100,00
LUXURY TIMEPIECES (HONG KONG) Ltd	C 100,00	C 100,00
MOVEN INTERNATIONAL Ltd	C 100,00	C 100,00
POMELLATO PACIFIC Ltd	C 100,00	C 100,00
QEELIN Ltd	C 100,00	C 100,00
ULYSSE NARDIN (ASIA PACIFIC) Ltd	C 100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT (HONG KONG) Ltd	C 100,00	C 100,00
<i>Macau SAR</i>		
ALEXANDER McQUEEN (MACAU) Ltd	C 100,00	C 100,00
BALENCIAGA MACAU Ltd	C 100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA MACAU Ltd	C 100,00	C 100,00
BRIONI MACAU Ltd	C 100,00	C 100,00
GUCCI MACAU Ltd	C 100,00	C 100,00
KERING (MACAU) WATCHES AND JEWELRY Ltd	C 100,00	C 100,00
QEELIN MACAU Ltd	C 100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT MACAU Ltd	C 100,00	C 100,00
<i>Taiwan</i>		
BOUCHERON TAIWAN CO. Ltd	C 100,00	C 100,00
GUCCI GROUP WATCHES TAIWAN Ltd	C 100,00	C 100,00
ULYSSE NARDIN (TAIWAN) Ltd	C 100,00	C 100,00
Corée		
ALEXANDER MCQUEEN KOREA Ltd	C 100,00	C 100,00
BALENCIAGA KOREA Ltd	C 100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA KOREA Ltd	C 100,00	C 100,00
BOUCHERON KOREA Ltd	C 100,00	C 100,00
GUCCI KOREA LLC	C 100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT KOREA Ltd	C 100,00	C 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2020	31/12/2019
Guam		
BOTTEGA VENETA GUAM Inc.	C 100,00	C 100,00
GUCCI GROUP GUAM Inc.	C 100,00	C 100,00
Inde		
LUXURY GOODS RETAIL PRIVATE Ltd LGR	C 51,00	C 51,00
Japon		
BALENCIAGA JAPAN Ltd	C 100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA JAPAN Ltd	C 100,00	C 100,00
BOUCHERON JAPAN Ltd	C 100,00	C 100,00
BRIONI JAPAN & CO. Ltd	C 100,00	C 100,00
E-LITE JAPAN Ltd	C 100,00	C 51,00
LUXURY TIMEPIECES JAPAN Ltd	Fusion	C 100,00
POMELLATO JAPAN CO. Ltd	C 100,00	C 100,00
SOWIND JAPAN KK	C 100,00	C 100,00
Vietnam		
GUCCI VIETNAM CO. Ltd	C 100,00	C 100,00
Bahrein		
FLORENCE 1921 WLL	C 49,00	C 49,00
Émirats arabes unis		
AP LUXURY GOODS MIDDLE EAST LLC	C 49,00	C 49,00
ATELIER LUXURY GULF LLC	C 49,00	C 49,00
FASHION LUXURY MIDDLE EAST LLC	C 49,00	C 49,00
LUXURY GOODS GULF LLC	C 49,00	C 49,00
LUXURY FASHION GULF LLC	C 49,00	C 49,00
Kazakhstan		
ULYSSE NARDIN KAZAKHSTAN LLP	E 50,00	E 50,00
Koweït		
AUTUMNPAPER LUXURY GOODS FOR READYMADE CLOTHES, SHOES AND ACCESSORIES WLL	C 49,00	Création
B.A.L FOR READY-TO-WEAR APPAREL AND ACCESSORIES WLL	C 49,00	C 49,00
BOTTEGA VENETA LEATHER GOODS KUWAIT WLL	C 49,00	C 49,00
LUXURY GOODS KUWAIT WLL	C 26,01	C 26,01
YSL KUWAIT FOR READYMADE CLOTHES AND ACCESSORIES WLL	C 49,00	C 49,00
Qatar		
SAINT LAURENT PARIS LLC	C 24,00	C 24,00
LUXURY GOODS QATAR LLC	C 25,50	C 25,50
Malaisie		
AUTUMNPAPER MALAYSIA SDN BHD	C 100,00	C 100,00
BALENCIAGA SEA MALAYSIA SDN BHD	C 100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA MALAYSIA SDN BHD	C 100,00	C 100,00
GUCCI (MALAYSIA) SDN BHD	C 100,00	C 100,00
KERING WATCHES AND JEWELRY (MALAYSIA) SDN BHD	C 100,00	C 100,00
SAINT LAURENT (MALAYSIA) SDN BHD	C 100,00	C 100,00

Sociétés	% d'intérêt			
		31/12/2020		31/12/2019
Mongolie				
ULYSSE NARDIN MONGOLIA LLC	E	50,00	E	50,00
Singapour				
ALEXANDER MCQUEEN (SINGAPORE) PTE Ltd	C	100,00	C	100,00
BALENCIAGA SINGAPORE PTE Ltd	C	100,00	C	100,00
BOTTEGA VENETA SINGAPORE PRIVATE Ltd	C	100,00	C	100,00
GUCCI SINGAPORE PTE Ltd	C	100,00	C	100,00
SAINT LAURENT (SINGAPORE) PTE Ltd	C	100,00	C	100,00
Turquie				
GUCCI TURKEY LUXURY GOODS TRADE LLP	C	100,00	C	100,00
POMELLATO MUCEVHERAT VE AKSESUAR DAGITIM VE TICARET Ltd SIRKETI	C	100,00	C	100,00
Thaïlande				
ALEXANDER MCQUEEN (THAILAND) Ltd	C	100,00	C	100,00
BALENCIAGA THAILAND Ltd	C	100,00	C	100,00
BOTTEGA VENETA (THAILAND) Ltd	C	75,00	C	75,00
CLOSED-CYCLE BREEDING INTERNATIONAL Ltd	C	48,00	C	48,00
G OPERATIONS FRASEC Ltd	C	49,00	C	49,00
GUCCI (THAILAND) CO. Ltd	C	100,00	C	100,00
GUCCI SERVICES (THAILAND) Ltd	C	98,00	C	98,00
LUXURY GOODS (THAILAND) Ltd	C	75,00	C	75,00
SAINT LAURENT (THAILAND) CO. Ltd	C	100,00	C	100,00
Afrique du Sud				
GG LUXURY RETAIL SOUTH AFRICA PTE Ltd	C	62,00	C	62,00
CORPORATE ET AUTRES				
KERING EYEWEAR ET KGS				
France				
KERING EYEWEAR FRANCE SAS	C	63,23	C	63,00
MANUFACTURE KERING EYEWEAR SAS	C	63,23	C	63,00
Allemagne				
KERING EYEWEAR DACH GmbH	C	63,23	C	63,00
Croatia				
KERING EYEWEAR SOUTH EAST EUROPE DOO	C	63,23	C	63,00
Espagne				
KERING EYEWEAR ESPANA SA	C	63,23	C	63,00
Grande-Bretagne				
KERING EYEWEAR UK Ltd	C	63,23	C	63,00
Italie				
KERING EYEWEAR SpA	C	63,23	C	63,00
TRENTI INDUSTRIA OCCHIALI SRL	E	30,00	E	30,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2020	31/12/2019
Chine		
<i>Chine continentale</i>		
GUANGZHOU KGS CORPORATE MANAGEMENT & CONSULTANCY Ltd	C 100,00	C 100,00
KERING EYEWEAR SHANGHAI TRADING ENTERPRISES Ltd	C 63,23	C 63,00
REDCATS COMMERCE ET TRADING (SHANGHAI) CO Ltd	C 100,00	C 100,00
REDCATS SOURCING (SHANGHAI) Ltd	C 100,00	C 100,00
<i>Hong Kong SAR</i>		
KERING EYEWEAR APAC Ltd	C 63,23	C 63,00
KGS GLOBAL MANAGEMENT SERVICES Ltd	C 100,00	C 100,00
KGS SOURCING Ltd	C 100,00	C 100,00
<i>Taiwan</i>		
KERING EYEWEAR TAIWAN Ltd	C 63,23	C 63,00
Corée		
KERING EYEWEAR KOREA Ltd	C 63,23	C 63,00
Inde		
KERING EYEWEAR INDIA Ltd	C 63,23	C 63,00
KGS SOURCING INDIA PTE Ltd	C 100,00	C 100,00
Japon		
KERING EYEWEAR JAPAN Ltd	C 63,23	C 63,00
Malaisie		
KERING EYEWEAR MALAYSIA SDN BHD	C 63,23	C 63,00
Singapour		
KERING EYEWEAR SINGAPORE PTE Ltd	C 63,23	C 63,00
Turquie		
KGS SOURCING TURKEY LIMITED	C 100,00	C 100,00
Émirats arabes unis		
KERING EYEWEAR MIDDLE EAST FZ-LLC	C 63,23	C 63,00
Australie		
KERING EYEWEAR AUSTRALIA PTY Ltd	C 63,23	C 63,00
États-Unis		
KERING EYEWEAR USA Inc.	C 63,23	C 63,00
CORPORATE		
France		
CONSEIL ET ASSISTANCE	Fusion	C 100,00
DISCODIS SAS	C 100,00	C 100,00
GG FRANCE 13 SAS	C 100,00	C 100,00
GG FRANCE 14 SAS	C 100,00	C 100,00
KERING FRANCE PARTICIPATIONS SAS	C 100,00	C 100,00
KERING FINANCE SNC	C 100,00	C 100,00
KERING SIGNATURE	C 100,00	C 100,00
Allemagne		
PUMA SE (ALLEMAGNE)	Cession partielle	E 15,70

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2020	31/12/2019
Espagne		
KERING SPAIN SL	C 100,00	C 100,00
Grande-Bretagne		
KERING INTERNATIONAL Ltd	C 100,00	C 100,00
KERING UK SERVICES Ltd	C 100,00	C 100,00
Italie		
KERING ITALIA SpA	C 100,00	C 100,00
ALEXANDER MCQUEEN LOGISTICA SRL	C 100,00	C 100,00
KERING SERVICE ITALIA SpA	C 100,00	C 100,00
Luxembourg		
GEMINGA SARL	C 100,00	C 100,00
KERING RE	C 100,00	C 100,00
KERING INVESTMENTS SA	C 94,13	Création
E-KERING LUX SA	C 100,00	C 100,00
Pays-Bas		
K OPERATIONS BV	C 100,00	C 100,00
GUCCI PARTICIPATION BV	C 100,00	C 100,00
KERING HOLLAND NV	C 100,00	C 100,00
KERING INVESTMENTS EUROPE BV	C 100,00	C 100,00
KTK NETHERLANDS BV	C 100,00	Création
Suisse		
LUXURY GOODS INTERNATIONAL SA	C 100,00	C 100,00
LUXURY GOODS LOGISTICS SA	C 51,00	C 51,00
LUXURY GOODS OPERATIONS SA	C 51,00	C 51,00
Chine		
<i>Chine continentale</i>		
KERING (CHINA) ENTERPRISE MANAGEMENT Ltd	Fusion	C 100,00
<i>Hong Kong SAR</i>		
KERING ASIA PACIFIC Ltd	C 100,00	C 100,00
Corée		
KERING KOREA Ltd	C 100,00	C 100,00
Japon		
GUCCI YUGEN KAISHA	C 100,00	C 100,00
KERING JAPAN Ltd	C 100,00	C 100,00
KERING TOKYO INVESTMENT Ltd	C 100,00	C 100,00
Malaisie		
KERING SERVICES MALAYSIA SDN BHD	C 100,00	C 100,00
Singapour		
KERING (SINGAPORE) WATCHES AND JEWELRY PTE Ltd	C 100,00	C 100,00
KERING SOUTH EAST ASIA PTE Ltd	C 100,00	C 100,00
Émirats arabes unis		
KERING SERVICES MIDDLE EAST	C 100,00	C 100,00
Australie		
KERING AUSTRALIA PTY Ltd	C 100,00	C 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2020	31/12/2019
États-Unis		
KERING AMERICAS Inc.	C 100,00	C 100,00
YOUR FRIENDS IN NEW YORK HOLDINGS, LLC	E 22,22	Création
Mexique		
KERING MEXICO S. DE R.L. DE C.V.	C 100,00	C 100,00

NOTE 37 – HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Honoraires de l'exercice 2020 <i>(en milliers d'euros – hors taxes et frais)</i>	KPMG				Deloitte			
	Commissaire aux comptes		Réseau		Commissaire aux comptes		Réseau	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Kering SA	623,8	38 %	n.a.	0 %	616,2	61 %	n.a.	0 %
Filiales intégrées globalement	916,6	55 %	4 017,0	83 %	177,4	18 %	1 800,5	84 %
Certification des comptes	1 540,4	93 %	4 017,0	83 %	793,6	79 %	1 800,5	84 %
Kering SA	86,0	5 %	-	0 %	207,0	21 %	250,0	12 %
Filiales intégrées globalement	37,0	2 %	835,0	17 %	-	0 %	82,0	4 %
Services autres que la certification des comptes	123,0	7 %	835,0	17 %	207,0	21 %	332,0	16 %
TOTAL	1 663,4	100 %	4 852,0	100 %	1 000,6	100 %	2 132,5	100 %

4 - RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2020

À l'Assemblée générale des Actionnaires de la société Kering,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Kering S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, 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, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes, sur la période du 1^{er} janvier 2020 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Tests de perte de valeur des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée

Notes 9, 15 et 35.12 des notes annexes aux comptes consolidés

Risque identifié

Au 31 décembre 2020, les écarts d'acquisition et les marques sont inscrits dans le bilan consolidé pour une valeur nette comptable de respectivement 2 452,2 millions d'euros et 6 402,2 millions d'euros, soit respectivement 9% et 23% du total du bilan consolidé.

Le Groupe teste la valeur de ses actifs au travers de ses unités génératrices de trésorerie (UGT) ou groupes d'UGT selon une périodicité annuelle, ou dès lors que des événements ou des circonstances indiquent une perte de valeur potentielle.

Les UGT ou groupes d'UGT définies par le Groupe correspondent aux secteurs opérationnels qui sont les différentes marques par lesquelles le Groupe opère.

Les tests de dépréciation consistent à déterminer si la valeur recouvrable d'une UGT est inférieure à sa valeur nette comptable. La valeur recouvrable d'une UGT est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de sortie 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.

Lorsque la valeur recouvrable de l'UGT est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation est comptabilisée. La dépréciation est affectée prioritairement à l'écart d'acquisition et est enregistrée en autres produits et charges opérationnels non courants au compte de résultat.

En complément de la méthode de projection des flux de trésorerie futurs attendus, le Groupe applique la méthode des royalties pour tester la valeur de ses marques : 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.

En 2020, les dépréciations d'actifs s'élevaient à 446,6 millions d'euros (94,9 millions d'euros en 2019) et concernent principalement les marques Ulysse Nardin, Girard-Perregaux et Brioni, maisons dont l'activité a été particulièrement pénalisée par la pandémie, pour un montant de 327,7 millions d'euros.

Compte tenu du poids des écarts d'acquisition et des marques dans le bilan consolidé au 31 décembre 2020 et des incertitudes inhérentes à certaines hypothèses et notamment à la probabilité de réalisation des prévisions entrant dans l'évaluation de la valeur recouvrable, nous avons considéré l'évaluation des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée comme un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nous avons examiné la conformité de la méthodologie appliquée par le Groupe pour la mise en œuvre des tests de dépréciation, aux normes comptables en vigueur. Nous avons également effectué un examen critique des modalités de mise en œuvre de cette méthodologie.

Nos travaux ont ainsi consisté, pour les UGT ou groupes d'UGT exposées à un risque de perte de valeur, avec l'aide de nos spécialistes en évaluation, à :

- examiner les éléments composant la valeur comptable des UGT auxquelles les écarts d'acquisition et marques sont rattachés par le Groupe ;
- apprécier la cohérence des projections de flux de trésorerie au regard des hypothèses de la Direction et des environnements économiques dans lesquels opère le Groupe, particulièrement dans le contexte de la pandémie de Covid-19 ;
- apprécier la cohérence du taux de croissance retenu pour les flux projetés avec les analyses externes disponibles ;
- apprécier le caractère raisonnable des taux d'actualisation appliqués aux flux de trésorerie estimés en vérifiant notamment que les différents paramètres composant le coût moyen pondéré du capital de chaque UGT permettent d'approcher le taux de rémunération attendu par des participants au marché pour des activités similaires ;
- comparer les estimations des projections de flux de trésorerie des périodes précédentes avec les réalisations effectives correspondantes pour en évaluer la fiabilité ;
- apprécier les analyses de sensibilité de la valeur d'utilité à une variation des principales hypothèses réalisées par la Direction ;
- examiner les taux de redevances appliqués aux marques dans le calcul de la valeur basée sur les revenus futurs ;
- s'assurer que les notes 9, 15 et 35.12, de l'annexe aux comptes consolidés donnent une information appropriée, notamment sur les analyses de sensibilité de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée à une variation des principales hypothèses retenues.

Évaluation de la dépréciation des stocks

Notes 20 et 35.18 des notes annexes aux comptes consolidés

Risque identifié	Notre réponse
<p>Les stocks figurent, dans le bilan consolidé au 31 décembre 2020, pour un montant net de 2 845,5 millions d'euros et représentent 10% du total du bilan consolidé. Comme indiqué dans la note 35.18 de l'annexe aux comptes consolidés, les stocks sont évalués au plus faible de leur coût et de leur valeur nette de réalisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le coût est déterminé selon la méthode du prix de détail (<i>retail method</i>) ou du coût moyen pondéré selon les différentes activités du Groupe ; • 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. <p>Le Groupe peut être amené à constater une dépréciation sur les stocks sur la base de leurs perspectives d'écoulement, s'ils sont endommagés, 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.</p> <p>Les performances des Maisons sont déterminées par le rythme des collections, et l'écoulement des stocks dépend fortement du succès commercial du portefeuille de produits au sein de chaque marque du Groupe.</p> <p>Compte tenu du caractère significatif du montant des stocks dans le bilan consolidé au 31 décembre 2020, et du degré de jugement inhérent à certaines hypothèses relatives à l'écoulement ou l'obsolescence, sous-tendant l'évaluation de la dépréciation des stocks, nous avons considéré ce sujet comme un point clé de l'audit.</p>	<p>Nos travaux ont consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • apprécier les méthodes utilisées pour l'évaluation de la dépréciation des stocks et s'assurer de la permanence des méthodes ; • tester la conception et la mise en œuvre des contrôles menés par la Direction pour prévenir ou détecter d'éventuelles erreurs dans l'évaluation de la dépréciation des stocks ; • apprécier les données et les hypothèses retenues par la Direction pour déterminer les perspectives d'écoulement des stocks et les provisions qui en découlent, particulièrement dans le contexte de pandémie de Covid-19 ; • analyser les données budgétaires et prospectives ayant une incidence sur l'évaluation de la dépréciation des stocks ; • apprécier les hypothèses et les modalités d'application retenues pour déterminer les dépréciations spécifiques des stocks.

Positions fiscales incertaines

Note 11.2 des notes annexes aux comptes consolidés

Risque identifié	Notre réponse
<p>Les opérations du Groupe sont sujettes, dans le cadre normal de ses activités, à des vérifications régulières de la part des administrations fiscales de chacun des pays dans lesquels opèrent les différentes filiales du Groupe.</p> <p>Ces contrôles peuvent donner lieu à des redressements fiscaux et à des contentieux avec les administrations fiscales en matière d'impôt sur les résultats.</p> <p>L'estimation des incidences de ces risques fiscaux et des éventuelles charges d'impôt afférentes fait l'objet d'une part significative de jugement de la Direction, notamment pour apprécier l'issue des contentieux en cours ou encore la probabilité de survenance des risques identifiés. Nous avons donc considéré ces éléments comme un point clé de notre audit.</p>	<p>Nous avons mené des entretiens avec la Direction et apprécié les procédures mises en place pour identifier les risques fiscaux et les positions fiscales incertaines potentiellement sensibles.</p> <p>Nous avons également, avec l'appui de nos experts en fiscalité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • mené des entretiens auprès de la direction fiscale du Groupe et des directions locales pour apprécier le cas échéant l'état actuel des investigations menées et des redressements notifiés par les autorités fiscales et suivre les développements des litiges en cours ; • testé la conception et la mise en œuvre des contrôles menés par la direction fiscale du Groupe pour recenser, suivre et apprécier les éventuels risques fiscaux, les redressements et litiges en cours, ainsi que leurs développements ; • consulté les décisions et correspondances récentes des sociétés du Groupe avec les autorités fiscales, et pris connaissance de la correspondance entre les sociétés concernées et leurs conseils en matière de fiscalité ; • analysé les réponses de ces conseils fiscaux à nos demandes d'information ou les analyses que ces conseils ont produites dans le cadre de litiges en cours ; • procédé à une revue critique des estimations et positions retenues par la Direction ; • apprécié si les derniers contentieux en cours et accords fiscaux conclus ont été pris en compte dans l'estimation des passifs afférents dans le bilan consolidé au 31 décembre 2020.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce Code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Conformément au III de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF, la direction de votre société nous a informés de sa décision de reporter l'application du format d'information électronique unique tel que défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2021. En conséquence, le présent rapport ne comporte pas de conclusion sur le respect de ce format dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Kering S.A. par les Assemblées générales du 18 juin 1992 pour le cabinet KPMG S.A. et du 18 mai 1994 pour le cabinet Deloitte & Associés.

Au 31 décembre 2020, le cabinet KPMG S.A. était dans la 29^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet Deloitte & Associés dans sa 27^{ème} année.

Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris La Défense, le 23 février 2021

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit

Deloitte & Associés

Département de KPMG S.A.

Isabelle Allen

Grégoire Menou

David Dupont-Noel

Bénédicte Margerin

5 - COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ KERING SA

5.1 Bilan actif aux 31 décembre 2020 et 2019

Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Valeur brute	Amortissements Provisions	2020	2019
				Valeur nette	Valeur nette
ACTIF IMMOBILISÉ					
Titres de participation		9 697,1	(1 724,4)	7 972,7	8 193,3
Autres immobilisations financières ⁽¹⁾		180,8	(23,4)	157,4	873,4
Total des immobilisations financières	3	9 877,9	(1 747,8)	8 130,1	9 066,9
Immobilisations incorporelles et corporelles	4	486,4	(119,0)	367,4	287,8
Total de l'actif immobilisé		10 364,3	(1 866,8)	8 497,5	9 354,6
ACTIF CIRCULANT					
Créances ⁽²⁾	5	490,7	(1,1)	489,6	243,9
Valeurs mobilières de placement	6	53,9		53,9	
Disponibilités ⁽²⁾	6	2 154,0		2 154,0	351,1
Total de l'actif circulant		2 698,6	(1,1)	2 697,5	594,9
TOTAL DE L'ACTIF		13 062,9	(1 867,9)	11 195,0	9 949,6
(1) Dont à moins d'un an :				122,7	723,0
(2) Dont concernant les entreprises liées :				2 339,0	596,6

5.2 Bilan passif aux 31 décembre 2020 et 2019

Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2020	2019
CAPITAUX PROPRES			
Capital social		500,1	505,1
Primes d'émission, de fusion, d'apport		2 052,3	2 052,4
Réserves	7	1 344,9	1 585,3
Report à nouveau		671,4	949,8
Résultat de l'exercice		2 079,6	917,7
Total des capitaux propres		6 648,3	6 010,3
Provisions	8	34,9	16,8
DETTES			
Emprunts obligataires ⁽¹⁾	9.1	3 842,2	3 147,1
Autres dettes financières ^{(1) (2)}	9.1	25,5	30,1
Autres dettes ⁽²⁾	10	644,1	745,3
Total des dettes		4 511,8	3 922,5
TOTAL DU PASSIF		11 195,0	9 949,6
(1) Dont à plus d'un an :		3 398,7	2 787,1
(2) Dont concernant les entreprises liées :		145,6	132,2

5.3 Compte de résultat

Pour les exercices clos les 31 décembre 2020 et 2019

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2020	2019
Produits d'exploitation		432,0	440,4
Charges d'exploitation		(458,9)	(485,1)
Résultat d'exploitation	12	(27,0)	(44,7)
Dividendes		1 630,7	938,3
Autres produits et charges financiers		(27,7)	(48,8)
Résultat financier	13	1 603,0	889,5
Résultat courant avant impôt		1 576,1	844,9
Résultat exceptionnel	14	421,1	(88,4)
Participation des salariés		(1,3)	(6,9)
Impôt sur le résultat	15	83,7	168,2
Résultat net de l'exercice		2 079,6	917,7

5.4 Tableau des flux de trésorerie

Pour les exercices clos les 31 décembre 2020 et 2019

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019
Dividendes encaissés	1 630,7	938,3
Charges d'intérêts sur dettes financières	(45,5)	(51,9)
Impôts sur le résultat reçus/payés	178,3	116,8
Autres	(268,7)	86,3
Variation de trésorerie issue des opérations d'exploitation	1 494,9	1 089,5
(Acquisitions)/Cessions d'immobilisations opérationnelles	(123,6)	(107,7)
Variation des immobilisations financières	733,2	(603,6)
Variation de trésorerie issue des opérations d'investissement	609,5	(711,3)
Variations nettes des dettes financières	698,6	260,7
Augmentations de capital	-	-
Dividendes versés par Kering	(1 000,1)	(1 320,1)
Variation de trésorerie issue des opérations de financement	(301,5)	(1 059,4)
Variation de la trésorerie débitrice	1 803,0	(681,2)
Trésorerie débitrice à l'ouverture de l'exercice	351,1	1 032,3
Trésorerie débitrice à la clôture de l'exercice	2 154,0	351,1

5.5 Variation des capitaux propres

<i>(en millions d'euros) (avant affectation du résultat)</i>	Nombre d'actions	Capital social	Primes d'émission, fusion...	Réserves et report à nouveau	Résultat de l'exercice	Capitaux propres
Au 31 décembre 2018	126 279 322	505,1	2 052,4	2 198,9	1 656,6	6 413,0
Affectation résultat 2018				1 656,6	(1 656,6)	-
Dividendes versés				(878,1)		(878,1)
Acompte sur dividendes				(442,0)		(442,0)
Variations des provisions réglementées				(0,3)		(0,3)
Résultat 2019					917,7	917,7
Au 31 décembre 2019	126 279 322	505,1	2 052,4	2 535,1	917,7	6 010,3
Affectation résultat 2019				917,7	(917,7)	-
Dividendes versés				(558,2)		(558,2)
Acompte sur dividendes				(312,5)		(312,5)
Réduction de capital	(1 261 406)	(5,0)				(5,0)
Annulation des titres				(565,8)		(565,8)
Variations des provisions réglementées				0,0		0,0
Résultat 2020					2 079,6	2 079,6
Au 31 décembre 2020	125 017 916	500,1	2 052,4	2 016,3	2 079,6	6 648,3

Le capital de Kering au 31 décembre 2020 est composé de 125 017 916 actions de 4,00 euros.

5.6 Annexe comptable

NOTE 1 – FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

En mai 2020, Kering a réalisé une émission obligataire pour un montant total de 1,2 milliard d'euros se répartissant en une tranche de 600 millions d'euros à 3 ans assortie d'un coupon de 0,25 % et d'une tranche de 600 millions d'euros à 8 ans assortie d'un coupon de 0,75 %.

L'Assemblée générale mixte des actionnaires de Kering en date du 16 juin 2020 a, dans sa 17^e résolution, autorisé le Conseil d'administration à procéder à des attributions gratuites au profit des dirigeants mandataires sociaux, des membres de la direction et de certains autres salariés de la société ou de toute autre société affiliée.

Sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a décidé le 1^{er} octobre 2020 d'attribuer aux bénéficiaires des actions. Un ratio d'ajustement sera applicable à l'ensemble des attributaires. Les actions de performance sont livrées aux bénéficiaires sous

réserve que la condition de présence et les conditions de performance soient respectées à l'issue de la période d'acquisition de trois ans qui prend fin au 1^{er} octobre 2023.

En date du 15 juillet 2020, Kering a remboursé un emprunt obligataire arrivant à échéance pour un montant de 360 millions d'euros.

En octobre 2020, Kering a cédé environ 5,83 % du capital de PUMA pour un montant total d'environ 655,6 millions d'euros, correspondant à un prix de cession de 74,50 euros par action Puma. À la suite de cette transaction, Kering détient une participation de 9,87 % au capital de Puma.

Le 18 décembre 2020, 1 261 406 actions auto-détenues Kering au titre des deux tranches de rachat d'actions réalisées les 29 octobre 2018 et 14 juin 2019 ont été annulées. En corrélation, le capital social a été réduit d'un montant de 5 millions d'euros.

NOTE 2 – RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels de l'exercice sont établis conformément aux dispositions du règlement n° 2014-03 de l'ANC.

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.

Les immobilisations incorporelles et corporelles sont amorties en mode linéaire sur les durées suivantes :

Logiciels	de 1 à 5 ans
Logiciels créés en interne	de 3 à 10 ans
Agencements des constructions	de 10 à 24 ans
Installations techniques, matériel et outillage	de 10 à 15 ans
Matériel informatique	de 1 à 10 ans
Mobilier de bureau	10 ans

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 réestimé, 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 inscrits 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 minimums 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.

Le règlement n° 2015-05 du 2 juillet 2015 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture est entré en vigueur à compter du 1^{er} janvier 2017 mais n'a pas trouvé à s'appliquer pour les opérations de la société de l'exercice 2020.

Les principes sont les suivants :

- le principe de la reconnaissance symétrique dans le compte de résultat des effets (latents ou réalisés)

de l'instrument de couverture avec la réalisation de l'élément couvert, est généralisé.

- la comptabilité de couverture n'est pas optionnelle,
- concernant le risque de change, les instruments non dérivés, tels qu'un emprunt en devises étrangères ou une trésorerie en devise, peuvent être qualifiés d'instrument de couverture ;
- instrument de couverture : les variations de valeur des instruments de couverture ne sont pas reconnues au bilan, sauf si la reconnaissance en partie ou totalité de ces variations permet d'assurer un traitement symétrique avec l'élément couvert ;
- élément couvert : un instrument dérivé peut être un élément couvert ;
- dérivé en position ouverte isolée :
 - enregistrement au bilan des variations de valeur et provision des moins-values latentes pour tous les dérivés non reconnus comme des instruments de couverture,
 - détail sur le calcul des provisions sur la position de change (devise par devise, l'échéance des éléments inclus dans la position doit être comprise dans le même exercice comptable).

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 2013-02 de l'ANC.

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 S.A., Société mère du Groupe intégré.

NOTE 3 – IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES NETTES

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31/12/2019	Augmentation	Diminution	Reclassement /TUP	Au 31/12/2020
Valeurs brutes					
Titres de participation	9 922,2	0,7	(217,8)	(8,1)	9 697,1
Kering Holland NV	6 804,2				6 804,2
Mali de fusion Marothi ⁽¹⁾	344,0				344,0
Redcats	1 776,6				1 776,6
Puma	506,1		(195,5)		310,6
Mali de fusion Sapardis ⁽¹⁾	59,7		(22,2)		37,5
Discodis	299,7				299,7
Yves Saint Laurent SAS	81,9				81,9
Autres	49,9	0,7		(8,1)	42,6
Autres immobilisations financières	896,2	59,2	(774,5)	0,0	180,9
Actions propres (contrat de liquidités) ⁽²⁾	0,0	59,1	(59,1)		0,0
Actions propres (pour annulation) ⁽²⁾	570,8		(570,8)		0,0
Participation dans des fonds	14,4				14,4
Prêts et intérêts courus sur prêts ⁽³⁾	287,5		(144,6)		142,9
Dépôts et cautionnement	0,7	0,1			0,8
Autres	22,8				22,8
Valeurs brutes	10 818,3	59,9	(992,2)	(8,1)	9 878,0
Dépréciations					
Titres de participation	(1 728,8)	(0,3)	1,0	3,7	(1 724,4)
Redcats	(1 718,9)		1,0		(1 717,8)
Autres titres	(9,9)	(0,3)		3,7	(6,5)
Autres immobilisations financières	(22,8)	(1,3)	0,6	0,0	(23,4)
Actions propres (contrat de liquidités)	0,0	(0,6)	0,6		0,0
Participation dans des fonds	0,0	(0,7)			(0,7)
Dépôts et cautionnement	0,0				0,0
Autres	(22,8)				(22,8)
Dépréciations	(1 751,6)	(1,6)	1,6	3,7	(1 747,8)
Valeurs nettes	9 066,8				8 130,2

(1) Le mali de fusion financière Marothi est alloué aux titres de participation KHN.V. L'évolution des actifs sous-jacents n'a pas nécessité au 31 décembre 2020 la comptabilisation d'une dépréciation.

Sapardis a fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine en 2018 qui a eu pour effet de générer un mali de fusion de 59,7 millions d'euros qui a été alloué aux titres de participation de Puma. Suite à la cession d'actions PUMA sur l'exercice, le montant s'élève à 37,5 millions d'euros.

(2) Le montant correspondant aux actions propres est indisponible dans les réserves réglementées.

(3) Les prêts comprennent notamment un prêt de 122 millions d'euros en principal vis-à-vis de Kering Finance.

Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle

Au cours de l'exercice 2020, le Groupe a procédé à l'acquisition de 104 728 titres et à la cession de 104 728 titres dans le cadre du contrat de liquidité.

Par ailleurs, aucune levée d'options de souscriptions d'actions n'a eu lieu au cours de l'exercice 2020.

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.

Conformément à l'amendement du 15 décembre 2016, Kering maintient 5,0 millions d'euros au crédit du compte de liquidité ouvert auprès de l'intermédiaire.

Dans le cadre du contrat de liquidité, Kering ne détient aucune action, tant au 31 décembre 2020 qu'au 31 décembre 2019.

Programme de rachat d'actions

Dans le cadre du programme de rachat annoncé le 29 octobre 2018 avec l'objectif de racheter jusqu'à 1,0 % de son capital sur une durée de 12 mois, Kering a mis en place un nouveau contrat d'achat d'actions avec un prestataire de services d'investissements. Entre le 29 octobre 2018 et le 28 février 2019, une première tranche du programme a porté sur 603 406 actions.

Le nouveau contrat correspond à une seconde tranche du programme, pour un volume maximal de 658. Pour rappel, le prix maximum d'achat d'actions Kering a été

fixé à 580 euros dans le cadre de la 10^e résolution adoptée par l'Assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2019.

Les actions ainsi rachetées sont destinées à être annulées.

Le 18 décembre 2020, 1 261 406 actions auto-détenues Kering au titre des deux tranches de rachat d'actions réalisées les 29 octobre 2018 et 14 juin 2019 ont été annulées. En corrélation, le capital social a été réduit d'un montant de 5 045 624 euros. La somme de 570 817 043,24 euros correspondant au prix total de rachat des actions annulées a été imputée aux comptes suivants :

- 5 045 624 euros en « capital social » ;
- 45 306 456,77 euros en « réserves générales » ;
- 195 012 500 euros en « réserves ordinaires » ;
- 325 452 462,47 euros en « report à nouveau ».

L'Assemblée générale des actionnaires du 16 juin 2020 a autorisé la mise en œuvre d'un nouveau programme de rachat d'actions. Dans ce cadre, Kering a confié une instruction à un prestataire de services d'investissement ayant pour objectif d'acquérir, au plus tard à l'échéance du 31 mars 2021 et en fonction des conditions de marché, un maximum de 50 000 actions ordinaires Kering en vue de les affecter à la couverture de plans d'attribution gratuite d'actions et autres plans d'intéressement long terme rémunérés en actions Kering au profit des salariés. Cette acquisition a été réalisée entre le 11 et le 16 décembre 2020.

L'instruction initiale a été étendue le 21 décembre 2020 pour un nombre additionnel de 75 000 actions, à acquérir au plus tard à l'échéance du 31 mars 2021. Le prix d'achat unitaire des titres ne pourra pas excéder le prix maximum fixé par l'Assemblée générale des actionnaires du 16 juin 2020.

Au 31 décembre 2020, 95 000 actions ont été rachetées pour 53,9 millions d'euros.

NOTE 4 – IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

L'évolution des immobilisations incorporelles et corporelles s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Immobilisations incorporelles	Immobilisations corporelles	Total
VALEURS BRUTES			
31 décembre 2019	314,4	51,7	366,1
Acquisitions	76,0	47,6	123,6
Reclassements			0,0
Autres mouvements			0,0
Cessions	(3,3)		(3,3)
31 décembre 2020	387,1	99,3	486,4
AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS			
31 décembre 2019	(59,5)	(18,8)	(78,3)
Dotations	(36,9)	(3,8)	(40,7)
Reprises sur cessions			0,0
31 décembre 2020	(96,4)	(22,6)	(119,0)
VALEURS NETTES			
31 décembre 2019	254,9	32,9	287,8
31 décembre 2020	290,7	76,7	367,4

NOTE 5 – CRÉANCES

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2020	31/12/2019
Comptes courants d'intégration fiscale	1,9	94,3
État – Impôt sur les bénéfices	29,1	0,0
Clients groupe	194,1	156,6
Primes d'émissions sur obligations	(26,6)	(47,4)
Divers ⁽¹⁾	280,7	29,0
Charges constatées d'avance ⁽²⁾	10,4	11,4
TOTAL	489,6	243,9
Dont concernant les entreprises liées :	196,5	250,9

(1) Dont 218 millions d'euros relatif à l'application d'une convention de gage-espèces.

(2) Les charges constatées d'avance sont composées essentiellement d'honoraires, de loyers et d'assurances.

NOTE 6 – VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT ET DISPONIBILITÉS

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2020	31/12/2019
Actions propres en attente d'attribution aux salariés	27,8	-
Actions propres attribuées	26,1	-
Valeurs mobilières de placement	53,9	0,0
Dépôts bancaires et mouvements de fonds	11,5	5,3
Comptes courants de trésorerie	2 142,5	345,7
Disponibilités	2 154,0	351,1
TRÉSORERIE DÉBITRICE	2 207,9	351,1
Dont concernant les entreprises liées :	2 142,5	345,7

Les dépôts bancaires comprennent des certificats de dépôts, des comptes et dépôts à terme de moins de trois mois.

NOTE 7 – RÉSERVES

Les réserves de la Société s'analysent, avant affectation du résultat, de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2020	31/12/2019
Réserve légale	51,4	51,4
Réserves réglementées	1 293,6	1 293,5
Autres réserves	0,0	240,3
Réserves	1 344,9	1 585,2
Provisions réglementées	0,1	0,1
TOTAL	1 345,0	1 585,3

NOTE 8 – PROVISIONS

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2019	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	31/12/2020
Litiges et contentieux	6,8	2,2	6,5		2,5
Risques filiales	0,2				0,2
Engagements de retraite, IFC et assimilés	9,4	3,0	1,5		10,8
Plan d'attribution d'actions	0,0	21,0	0,0		21,0
Risque de change	0,4	0,4	0,5		0,3
TOTAL	16,8	26,6	8,6	0,0	34,9
dont :					
exploitation		3,4	(1,2)		
financier		0,4	(0,8)		
exceptionnel		22,8	(6,5)		

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour les engagements de retraite, IFC et assimilés sont :

- un taux d'actualisation de 1,75 % en 2020 comme en 2019 ;
- un taux de croissance attendu des salaires de 2,50 %.

8.1 Attributions gratuites d'actions

(en euros)

Date d'assemblée générale	16/06/2020
Date d'attribution par le Conseil d'administration	01/10/2020
Nombre total d'actions attribuées	46 596
Attributions provisoires au 31/12/2020	45 719
Montant du passif au bilan	21 040 238

La valeur unitaire des attributions provisoires d'actions gratuites de l'exercice 2020 est de 570,47 euros.

NOTE 9 – DETTES FINANCIÈRES

Emprunts obligataires

Émissions obligataires en euros

(en millions d'euros)	Taux d'intérêt	Date émission	Couverture	Échéance	31/12/2020	31/12/2019
Emprunt obligataire ⁽¹⁾	Fixe 2,50 %	15/07/2013	-	15/07/2020	0,0	360,0
Emprunt obligataire ⁽²⁾	Fixe 2,75 %	08/04/2014 & 30/05/2014 & 26/06/2014 & 22/09/2015 & 05/11/2015	-	08/04/2024	500,0	500,0
Emprunt obligataire ⁽³⁾	Fixe 1,375 %	01/10/2014	-	01/10/2021	345,0	345,0
Emprunt obligataire ⁽⁴⁾	Fixe 0,875 %	27/03/2015	-	28/03/2022	275,0	275,0
Emprunt obligataire ⁽⁵⁾	Fixe 1,60 %	16/04/2015	-	16/04/2035	50,0	50,0
Emprunt obligataire ⁽⁶⁾	Fixe 1,25 %	10/05/2016	-	10/05/2026	500,0	500,0
Emprunt obligataire ⁽⁷⁾	Fixe 1,50 %	05/04/2017	-	05/04/2027	300,0	300,0
Emprunt obligataire ⁽⁸⁾	Zéro coupon	30/09/2019	-	30/09/2022	550,0	550,0
Emprunt obligataire ⁽⁹⁾	Fixe 0,25 %	13/05/2020	-	13/05/2023	600,0	0,0
Emprunt obligataire ⁽¹⁰⁾	Fixe 0,75 %	13/05/2020	-	13/05/2028	600,0	0,0

(1) Prix d'émission : emprunt obligataire, représenté par 3 600 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN, émis le 15 juillet 2013 pour 5 000 obligations et racheté partiellement le 9 octobre 2018 à hauteur de 1 400 obligations.

Remboursement : en totalité le 15 juillet 2020.

(2) Prix d'émission : emprunt obligataire représenté par 1 000 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN émis le 8 avril 2014, abondé le 30 mai 2014 pour 1 000 obligations, le 26 juin 2014 pour 1 000 obligations, le 22 septembre 2015 pour 1 500 obligations et le 5 novembre 2015 pour 500 obligations portant ainsi l'émission initiale à 5 000 obligations.

Remboursement : en totalité le 8 avril 2024.

(3) Prix d'émission : emprunt obligataire, représenté par 3 450 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN, émis le 1^{er} octobre 2014 pour 5 000 obligations et racheté partiellement le 9 avril 2018 à hauteur de 1 000 obligations, puis le 9 octobre 2018 à hauteur de 550 obligations.

Remboursement : en totalité le 1^{er} octobre 2021.

(4) Prix d'émission : emprunt obligataire, représenté par 2 750 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN, émis le 27 mars 2015 pour 5 000 obligations et racheté partiellement le 9 avril 2018 à hauteur de 1 052 obligations, puis le 9 octobre 2018 à hauteur de 1 198 obligations.

Remboursement : en totalité le 28 mars 2022.

(5) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 16 avril 2015, représenté par 500 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.

Remboursement : en totalité le 16 avril 2035.

(6) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 10 mai 2016, représenté par 5 000 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.

Remboursement : en totalité le 10 mai 2026.

(7) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 5 avril 2017, représenté par 3 000 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.

Remboursement : en totalité le 5 avril 2027.

(8) Prix d'émission : emprunt obligataire échangeable en actions PUMA émis le 30 septembre 2019, représenté par 5 500 obligations de 100 000 euros nominal. Cette émission a été réalisée hors cadre du programme EMTN. Le prix d'émission s'est établi à 108,75 %. Le cours de l'action PUMA de référence à l'émission et le cours de conversion ont été fixés respectivement à 68,2773 euros et à 92,17 euros. Kering pourra rembourser en numéraire ou en action PUMA, ou un mix numéraire/actions PUMA.

Remboursement : en totalité le 30 septembre 2022.

(9) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 13 mai 2020, représenté par 6 000 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.

Remboursement : en totalité le 13 mai 2023.

(10) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 13 mai 2020, représenté par 6 000 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.

Remboursement : en totalité le 13 mai 2028.

Émissions obligataires en dollars américains

(en millions d'euros)	Taux d'intérêt	Date émission	Couverture	Échéance	31/12/2020	31/12/2019
Emprunt obligataire ⁽¹⁾	Variable Libor USD 3 mois + 0,73%	09/03/2015	-	09/03/2020	0,0	133,5
Emprunt obligataire ⁽²⁾	Fixe 2,887 %	09/06/2015	-	09/06/2021	122,2	133,5

(1) Prix d'émission : emprunt obligataire émis sous forme de FRN (*Floating Rate Note*) le 9 mars 2015, représenté par 150 obligations de 1 000 000 dollars américains nominal dans le cadre du programme EMTN soit 150 millions de dollars américains.

Remboursement : en totalité le 9 mars 2020.

(2) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 9 juin 2015, représenté par 150 obligations de 1 000 000 dollars américains nominal dans le cadre du programme EMTN soit 150 millions de dollars américains. Remboursement : en totalité le 9 juin 2021.

Les emprunts obligataires émis de 2012 à 2017 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*.

9.1 Analyse par catégorie de dettes

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Emprunts obligataires	3 842,2	3 147,1
Intérêts sur emprunts obligataires	25,1	25,7
Concours bancaires courants	0,3	4,5
Autres dettes financières	25,5	30,1
TOTAL	3 867,7	3 177,2
Dont concernant les entreprises liées :	-	-

Aux 31 décembre 2019 et 2020, les dettes financières ne font l'objet d'aucune garantie par des sûretés réelles.

9.2 Analyse par échéance de remboursement

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
À moins d'un an	469,0	390,1
À plus d'un an et à moins de cinq ans	1 937,9	1 937,1
À plus de cinq ans	1 460,8	850,0
TOTAL	3 867,7	3 177,2

9.3 Endettement financier net

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Dettes financières	3 867,4	3 172,7
Disponibilités	(2 154,0)	(351,1)
ENDETTEMENT FINANCIER NET	1 713,4	2 821,7

NOTE 10 – AUTRES DETTES

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2020	31/12/2019
Comptes courants d'intégration fiscale	55,0	20,0
Dividendes à payer	312,5	442,0
Dettes fiscales et sociales	109,4	133,1
Divers ⁽¹⁾	167,2	150,2
TOTAL	644,1	745,3
Dont concernant les entreprises liées :	145,6	132,2

(1) La dette diverse inclut principalement des dettes envers le groupe à hauteur de 54,1 millions d'euros.

NOTE 11 – ENGAGEMENTS HORS BILAN

11.1 Instruments financiers de couverture de taux

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. Au 31 décembre 2020, il n'y avait aucun instrument financier de couverture de taux.

11.2 Autres engagements hors bilan

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2020	31/12/2019
Avals et cautions en faveur :		
• des entreprises liées	-	-
• des tiers hors-groupe	11,6	11,7
Avals et cautions	11,6	11,7
Sûretés réelles :		
en faveur de filiales	-	-
en faveur de tiers	-	-

NOTE 12 – RÉSULTAT D'EXPLOITATION

Le résultat d'exploitation est constitué des éléments suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019
Redevances Groupe	189,3	237,6
Revenus des immobilisations	9,9	8,5
Autres produits ⁽¹⁾	232,7	194,3
Loyers et charges locatives	(23,9)	(20,1)
Charges de personnel et charges sociales	(110,3)	(116,9)
Charges de management fees	(43,2)	(73,1)
Autres charges externes ⁽²⁾	(272,8)	(267,4)
Impôts et taxes	(8,7)	(7,6)
TOTAL	(27,0)	(44,7)
Dont jetons de présence :	(0,9)	(0,9)

(1) Les autres produits sont composés essentiellement de prestations informatiques.

(2) Les autres charges externes sont composées essentiellement de prestations informatiques.

NOTE 13 – RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier s'analyse de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019
Frais financiers nets	(27,7)	(48,8)
Charges et intérêts sur endettement hors Groupe	(27,7)	(48,8)
Dividendes	1 630,7	938,3
Kering Holland NV	1 600,0	900,0
Kering Finance	28,8	30,0
YSL Couture	2,0	
Puma		8,3
TOTAL	1 603,0	889,5
Dont concernant les entreprises liées :		
Dividendes	1 630,7	930,0

NOTE 14 – RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel s'analyse de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019
Résultat sur cessions d'immobilisations opérationnelles	(3,3)	(0,0)
Cessions de titres, dépréciation et opérations connexes	435,1	(64,8)
Litiges, contentieux et restructuration	(2,8)	(11,7)
Autres produits/(charges) exceptionnels	(7,9)	(11,9)
TOTAL	421,1	(88,4)

Le résultat exceptionnel 2020 s'explique principalement par la plus-value de cession des titres PUMA pour 435,3 millions d'euros.

NOTE 15 – IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

Ce poste se décompose comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019
Boni d'intégration fiscale	81,0	157,9
Divers	2,7	10,3
TOTAL	83,7	168,2

Au terme d'une convention d'intégration fiscale prenant effet au 1^{er} 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 33 sociétés en 2020 versus 35 en 2019.

Dans le cadre de l'intégration fiscale, la société bénéficie des déficits reportables d'un montant de 588,2 millions d'euros au 31 décembre 2020.

NOTE 16 – ACCROISSEMENT ET ALLÈGEMENT DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔTS

(en millions d'euros)

Allègement de la dette future d'impôts

Indemnité de fin de carrière	2,5
Médaille du travail	0,3
Participation des salariés	0,3
Autres	0,1

NOTE 17 – AUTRES INFORMATIONS

17.1 Effectif moyen

L'effectif moyen de l'exercice 2020 s'élève à 493 personnes contre 438 par rapport à l'exercice précédent, il se compose de 423 cadres et 70 employés.

17.2 Honoraires des Commissaires aux comptes

Les honoraires des Commissaires aux comptes figurant au compte de résultat s'élèvent à :

(en milliers d'euros)	KPMG Audit		Deloitte & Associés	
	2020	2019	2020	2019
Certification et limité semestriel des comptes individuels et consolidés.	624	674	696	696
Services autres que la certification des comptes	86	26	207	181
TOTAL	710	700	903	877

17.3 Rémunération du Comité exécutif

Au cours de l'exercice 2020, le montant des rémunérations allouées aux membres des organes d'administration et de direction s'élève à 34,6 millions d'euros contre 38,3 millions d'euros en 2019.

Dans le contexte de la pandémie de Covid-19 et de son impact sur l'activité économique, François-Henri Pinault, Président-Directeur général de Kering, a décidé de diminuer son salaire fixe de 25 % à compter du 1^{er} avril et pour le restant de l'année 2020.

17.4 Société consolidante

La société Kering est contrôlée par Artemis qui détient 41,41 % de son capital. Artemis est elle-même détenue en totalité par la Société Financière Pinault.

17.5 Transactions entre parties liées

La convention d'assistance entre la société Artémis et Kering signée le 27 septembre 1993 a généré une charge de 4,7 millions d'euros en 2020 (5,7 millions d'euros en 2019).

Les autres transactions entre parties liées ont été conclues à des conditions normales de marché. À ce titre, elles ne nécessitent pas d'informations complémentaires visées à l'article R. 183-198 11 du Code du commerce.

17.6 Crédit d'impôt

Néant.

NOTE 18 – ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Suite à la décision du Conseil d'administration du 10 décembre 2020, Kering S.A. a payé un acompte sur dividende de 2,50 euros par action le 21 janvier 2021.

5.7 Autres informations

Filiales et participations au 31 décembre 2020

<i>(en milliers d'euros)</i>		Capital	Capitaux propres hors capital & résultat	Quote-part du capital détenu
I – RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS				
A – Filiales (détenues à + 50 %) et représentant plus de 1 % du capital				
Discodis	France	153 567	151 210	100,00
Kering Holland NV	Pays- Bas	108 246 ⁽¹⁾	1 172 503 ⁽¹⁾	100,00
Kering International ⁽²⁾	Royaume-Uni	14 692 ⁽¹⁾	2 713 ⁽¹⁾	100,00
Kering Studio	France	1 020	(606)	100,00
Redcats	France	401	48 234	100,00
Trémi 2	France	20 710	17 151	100,00
Sous-total				
B – Participations (détenues à - 50 %) et représentant plus de 1 % du capital				
Yves St Laurent	France	123 811 ⁽¹⁾	128 590 ⁽¹⁾	1,97
Puma	Allemagne	150 825 ⁽¹⁾	363 475 ⁽¹⁾	9,87
Sous-total				
II – RENSEIGNEMENTS GLOBAUX				
A – Filiales non reprises au paragraphe I				
Filiales françaises				
Filiales étrangères				
B – Participations non reprises au paragraphe I				
Participations françaises				
Participations étrangères				

(1) Comptes au 31 décembre 2019.

(2) Cours devise GBP au 31 décembre 2019.

(3) Dont mali de fusion Financière Marothi : 344 066 milliers d'euros.

(4) Dont mali de fusion Sapardis : 37 451 milliers d'euros.

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					
299 736	299 736				(212)	
7 148 219 ⁽³⁾	7 148 219 ⁽³⁾				1 731 180 ⁽¹⁾	1 600 000
14 773	14 773			26 601 ⁽¹⁾	1 084 ⁽¹⁾	
6 510	377				(37)	
1 776 645	58 815				3 309	
20 475	20 475				(1 352)	
9 266 357	7 542 394					
81 873	81 873			1 186 645 ⁽¹⁾	116 892 ⁽¹⁾	1 970
348 026 ⁽⁴⁾	348 026 ⁽⁴⁾			722 300 ⁽¹⁾	68 500 ⁽¹⁾	
429 899	429 899					
808	401					
0	0					
0	0					
0	0					
9 697 064	7 972 694					

Délais de paiement des fournisseurs et des clients

Factures reçues et émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu (tableau prévu au I de l'article D. 441-4).

Article D. 441 I.-1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	15					279
Montant total des factures concernées HT	133 871	3 790 862	362 771	316 926	475 141	4 945 699
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice HT	0,03 %	0,79 %	0,08 %	0,07 %	0,10 %	1,03 %
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice HT						
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues				N/A		
Montant total des factures exclues HT				N/A		
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L. 441-6 ou article L. 443-1 du code de commerce)						
Délais de paiement de référence utilisés pour le calcul des retards de paiement				Délais légaux : 30 jours - 60 jours		

Délais Légaux :

Le délai de règlement des sommes dues est fixé au trentième jour suivant la date de réception des marchandises ou d'exécution de la prestation.

Les parties peuvent déroger à ce principe. Mais le délai convenu entre les parties ne peut dépasser soixante jours, ou par dérogation quarante-cinq jours fin de mois, à compter de la date d'émission de la facture.

Le délai de paiement convenu doit être précisé sur la facture et dans les CGV.

Les factures périodiques (ou récapitulatives) doivent être payées dans un délai de 45 jours maximum après leur émission.

Les achats de biens et services en franchise de TVA livrés hors de l'UE peuvent être payés jusqu'à 90 jours à partir de la date de la facture. Le contrat de vente doit obligatoirement indiquer le délai.

**Article D. 441 I.-2° : Factures émises non réglées à la date de clôture
de l'exercice dont le terme est échu**

0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
-					312
-	189 793	162 334	60 661 239	9 547 645	70 561 012
0,00	0,04 %	0,04 %	13,09 %	2,06 %	15,22 %
			N/A		
			N/A		
			Délais contractuels : 30 jours date de facture		



5.8 Résultats de la société mère au cours des cinq derniers exercices

	2020	2019	2018	2017	2016
Capital en fin d'exercice					
Capital social (en euros)	500 071 664	505 117 288	505 117 288	505 117 288	505 117 288
Nombre d'actions ordinaires existantes	125 017 916	126 279 322	126 279 322	126 279 322	126 279 322
Nombre maximal d'actions futures à créer	0	0	0	0	0
par conversion d'obligations	0	0	0	0	0
par exercice d'options de souscription	0	0	0	0	0
Opérations et résultats de l'exercice (en milliers d'euros)					
Produits des activités courantes	191 417	249 910	224 867	178 416	92 248
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	2 035 513	668 442	1 661 867	3 717 240	618 657
Impôt sur les bénéfices (charge)/ boni	83 711	168 205	36 297	129 219	27 436
Participation des salariés due au titre de l'exercice	1 292	6 900	7 264	3 889	2 809
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	2 079 582	917 677	1 656 574	3 914 991	682 887
Résultat distribué	1 000 143 ⁽¹⁾	1 010 235	1 325 933	757 676	580 885
Données par action (en euros)					
Résultat après impôts, participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions	16,28	6,57	13,39	30,43	5,09
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	16,63	7,27	13,12	31,00	5,41
Dividende :					
dividende net attribué à chaque action ⁽²⁾	8,00 ⁽¹⁾	8,00	10,50	6,00	4,60
Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	493	438	347	279	259
Montant de la masse salariale de l'exercice (en milliers d'euros)	76 731	80 267	79 737	52 852	36 964
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) (en milliers d'euros)	38 490	33 144	27 437	17 317	14 648

(1) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire.

Dont 2,50 euros versés au titre d'acompte sur dividende le 21 janvier 2021.

(2) 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.

6 – RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2020

À l'Assemblée générale des Actionnaires de la société Kering,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Kering S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « *Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels* » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes, sur la période du 1^{er} janvier 2020 à la date d'émission de notre rapport, et, notamment, nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participation

Notes 2 et 3 de l'annexe aux comptes annuels

Risque identifié	Notre réponse
<p>Les titres de participation, figurant au bilan au 31 décembre 2020 pour un montant brut de 9 697,1 millions d'euros et une valeur nette de 7 972,7 millions d'euros, représentent l'un des postes les plus importants du bilan. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition comprenant les frais d'acquisition.</p> <p>Comme indiqué dans la note 2 de l'annexe aux comptes annuels, 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 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.</p> <p>Compte tenu du caractère significatif des titres de participation au bilan et compte tenu du recours à des estimations et hypothèses pour déterminer la valeur d'utilité, nous avons considéré l'évaluation des titres de participation comme un point clé de notre audit.</p>	<p>Pour apprécier le caractère raisonnable de l'estimation des valeurs d'utilité des titres de participation, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté principalement à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • vérifier que l'estimation des valeurs d'utilité déterminées par la Direction est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés ; • s'assurer que les valeurs nettes comptables des titres sont inférieures à leur valeur d'utilité en tenant compte de la quote-part de capitaux propres consolidés ou réévalués, des flux de trésorerie futurs, des dernières informations prévisionnelles disponibles et des perspectives de rentabilité ; • vérifier le calcul des capitaux propres réévalués.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux Actionnaires

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 autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux Actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-4, L. 22-10-10 et L. 22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués 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 entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-11 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Conformément au III de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF, la direction de votre société nous a informés de sa décision de reporter l'application du format d'information électronique unique tel que défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2021. En conséquence, le présent rapport ne comporte pas de conclusion sur le respect de ce format dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Kering S.A. par les Assemblées générales du 18 juin 1992 pour le cabinet KPMG S.A. et du 18 mai 1994 pour le cabinet Deloitte & Associés.

Au 31 décembre 2020, le cabinet KPMG S.A. était dans la 29^e année de sa mission sans interruption et le cabinet Deloitte & Associés dans la 27^e année.

Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris La Défense, le 23 février 2021

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit

Deloitte & Associés

Département de KPMG S.A.

Isabelle Allen

Grégoire Menou

David Dupont-Noel

Bénédicte Margerin

7 - RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020

À l'Assemblée générale des Actionnaires de la société Kering,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes 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. 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 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 déjà approuvées par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé 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 soumises à l'approbation de l'Assemblée générale

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du code de commerce.

Conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs

En application de l'article R. 225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution de la convention suivante, déjà approuvée 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.S.

Aux termes d'une convention d'assistance en date du 27 septembre 1993 entre les sociétés Kering S.A. et Artémis S.A.S. (étant précisé que cette société a été transformée de société anonyme en société par actions simplifiée le 23 juillet 2018), la société Artémis S.A.S. 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 S.A. 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 réalité et de la consistance de cette assistance fournie par Artémis S.A.S. 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 séance du 11 février 2021 a constaté que Kering S.A. avait ainsi continué de bénéficier, au cours de l'année 2020, des conseils et de l'assistance d'Artémis S.A.S. 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 et encore d'accès à un environnement de luxe (prêts d'œuvres, accès à des locaux).

Votre Conseil d'administration du 16 février 2021 a réexaminé cette convention et pris acte du montant de la rémunération au titre de cette convention à hauteur de 4 700 milliers d'euros hors taxes au cours de l'exercice 2020, étant précisé que le chiffre d'affaires de Kering Eyewear et le chiffre d'affaires des activités abandonnées ne sont pas retenus dans l'assiette de cette redevance, comme les années précédentes.

Personnes concernées :

- Artémis S.A.S., actionnaire de la société Kering S.A. disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % ;
- Monsieur François-Henri Pinault, Président-Directeur général de la société Kering S.A. et Président de la société Artémis S.A.S. ;
- Monsieur Jean-François Palus, administrateur et Directeur général délégué de la société Kering S.A., et Directeur général délégué de la société Artémis S.A.S. ;
- Madame Héloïse Temple-Boyer, représentante permanente de la société Financière Pinault S.C.A., administratrice de la société Kering S.A. et Directrice générale déléguée de la société Artémis S.A.S.

Paris La Défense, le 23 février 2021

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit

Deloitte & Associés

Département de KPMG S.A.

Isabelle Allen

Grégoire Menou

David Dupont-Noel

Bénédicte Margerin

CHAPITRE 6

Gestion des risques

1 - Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société	450	2 - Présentation des risques	460
1.1 Périmètre et principes d'organisation	450	2.1 Hiérarchisation des principaux facteurs de risques du Groupe	460
1.2 Principes généraux de la gestion des risques	450	2.2 Risques opérationnels	464
1.3 Les composantes de la gestion des risques	451	2.3 Risques liés à la responsabilité sociale et environnementale	475
1.4 Articulation entre la gestion des risques et le contrôle interne	452	2.4 Risques de conformité	485
1.5 Principes généraux de contrôle interne	453	2.5 Risques financiers	492
1.6 Composantes du contrôle interne	453	2.6 Assurance et couverture des risques	494
1.7 Descriptif des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration de l'information comptable et financière	458	3 - Conformité au règlement général sur la protection des données	496
		3.1 Mise en œuvre de mesures techniques et organisationnelles appropriées	496
		3.2 Typologie des personnes concernées par des traitements de données personnelles	498

1 - 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'inscrit dans le cadre de référence de l'AMF (Autorité des marchés financiers) publié en juillet 2010 et s'appuie sur les orientations de l'ESMA sur les facteurs de risques dans le cadre du Règlement européen (UE) n° 2017/1129 du 14 juin 2017 (le « Règlement prospectus ») complété par le règlement délégué (UE) n° 2019/980 du 14 mars 2019. Il tient également compte des dispositions prévues par l'article 173 de la loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte.

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 les référentiels du COSO (*Committee of Sponsoring Organizations*). Ces référentiels ont 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 ».

Conformément à l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières et à son décret d'application (n° 2017-1265 du 9 août 2017), le groupe Kering présente, en chapitre 3 du Document d'enregistrement universel, la Déclaration de performance extra-financière (DPEF) du Groupe pour l'année 2020. Certains renvois sont intégrés dans les parties décrites ci-après.

1.1 Périmètre et principes d'organisation

Kering est la Société mère du groupe Kering, dont les entités opérationnelles appartiennent au secteur du Luxe. 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 société holding, l'activité propre de Kering consiste à : (i) définir et mettre en œuvre sa stratégie, (ii) animer et gérer ses participations, (iii) stimuler le développement de ses activités et en coordonner le

financement, (iv) assurer des fonctions de support et de communication et (v) 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 activités : 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 en Asie-Pacifique et de Kering en Amériques.

1.2 Principes généraux de la gestion des risques

Suivant la définition de l'AMF, un 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 comme les risques opérationnels, sociaux, environnementaux 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 ;
- réduire les aléas et les pertes opérationnelles ;
- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la Société ;
- mobiliser les collaborateurs de la Société autour d'une vision commune des principaux risques.

1.3 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 2020 les évolutions de sa méthodologie, initiées en 2011, et les moyens de son dispositif de gestion des risques. Ce dispositif au sein du Groupe prévoit un cadre organisationnel, un processus de gestion des risques en trois étapes et un pilotage continu.

1.3.1 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 saisie d'informations relatives aux risques ;
- la planification de restitutions des informations relatives aux risques, aux parties prenantes identifiées au sein du Groupe, ainsi qu'une présentation annuelle au Conseil d'administration.

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 Financier, du Directeur Juridique, du Chief Audit Executive, du Directeur de la Sécurité, du Chief Information Security Officer et du Risk Manager. Il contribue, dans le contexte de complexification, d'internationalisation et de croissance des opérations et activités du Groupe, à appréhender et hiérarchiser les principaux risques 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 (i) au processus de validation et de suivi de la politique de gestion des risques du Groupe, (ii) au contrôle de l'actualité et de la pertinence de l'analyse des risques opérationnels, sociaux, environnementaux, financiers et de conformité, (iii) à la synthèse des analyses des risques généraux ou particuliers, (iv) à la validation et au suivi de la mise en œuvre des plans d'actions visant à mieux contrôler les risques identifiés.

Les travaux du Comité des risques sont 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 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 activités du Groupe 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

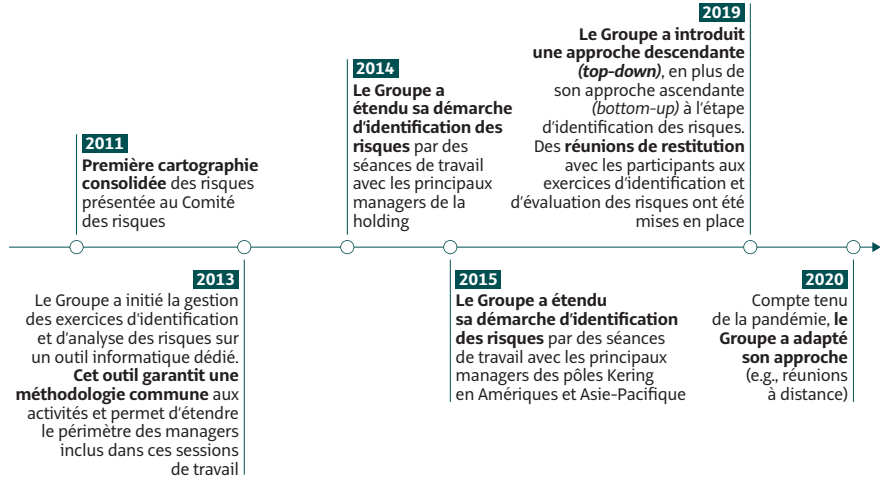
Après avoir notamment examiné les référentiels du COSO, le Groupe a instauré une politique de gestion des risques diffusée auprès des Directions générales des activités et des Maisons. Ce document recense les méthodes utilisées par le Groupe à l'occasion de ses exercices d'analyse des risques.

1.3.2 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 pouvant être tant internes qu'externes, et une ou plusieurs conséquences. Au sein du Groupe, l'identification des risques s'inscrit dans une démarche continue, qui associe à la fois la perspective des Maisons, et la vision globale du Groupe. Au cours de cette étape, la réalisation d'entretiens avec les principales parties prenantes (technique recommandée et la plus courante) permet d'identifier les risques susceptibles d'affecter la capacité du Groupe à atteindre ses objectifs. Kering s'appuie sur les registres de risques de l'année N-1, ainsi que différentes sources externes (ex. enquêtes) et internes (ex. remontées d'informations) ;
- **analyse des risques** : cette étape consiste à évaluer les principaux risques identifiés sur la base de trois critères : leur impact, leur probabilité d'occurrence ainsi que leur niveau de maîtrise. Cette démarche est également continue et formalisée une fois par an à l'occasion d'exercices de sessions de travail avec les cadres dirigeants des Maisons, des pôles Kering en Amériques et Asie-Pacifique et du Groupe. La politique de gestion des risques détaille les critères et modalités de ces évaluations ;
- **hiérarchisation des risques** : à l'occasion de cette dernière étape, les risques sont organisés par priorité, et le(s) plan(s) d'actions le(s) plus adapté(s) à la Société est (sont) identifié(s).

Depuis 2011, une cartographie consolidée des risques est présentée au Comité des risques pour commentaires, avant d'être présentée au Comité d'audit et au Conseil d'administration. Par ailleurs, les

informations relatives aux risques sont également partagées avec chacune des Maisons au cours d'une réunion de restitution.



1.3.3 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 en principe au moins deux fois par an pour examiner les cartographies des risques établies par la direction de l'Audit interne du Groupe, et suivre l'avancée des plans d'actions dédiés.

Le Comité des risques s'est réuni trois fois en 2020. Ses travaux ont été portés à la connaissance du Comité d'audit lors de la réunion du mois de juin 2020 et du Conseil d'administration lors de la réunion du mois d'octobre 2020.

1.4 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'actions. 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 conjugués des deux dispositifs sont conditionnés par l'environnement de contrôle, qui constitue leur fondement commun, notamment la culture du risque et du contrôle propre à la Société et les valeurs éthiques du Groupe.

1.5 Principes généraux de contrôle interne

1.5.1 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 opérationnel, social, environnemental, financier 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.

1.5.2 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'échapper au 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.).

1.6 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.

1.6.1 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 du Groupe. Il comprend des principes et des

valeurs régissant le comportement et l'éthique de tous ses collaborateurs, présentés dans le Code d'éthique. 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 du Groupe

Le groupe Kering s'est doté depuis plusieurs années d'une Charte, 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 ses activités, et, d'autre part, pour chaque domaine fonctionnel, les éléments relevant de la responsabilité déléguée des activités, 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, rediffusé en 2009, en 2013 puis en 2019 suite à sa mise à jour en 2018. Il est dorénavant disponible en quatorze langues auprès de tous les collaborateurs du Groupe.

Cette nouvelle mise à jour a essentiellement porté sur l'approfondissement des engagements vis-à-vis des collaborateurs et des comportements attendus de tous, mais aussi l'évolution des textes pour refléter les dispositifs et politiques mis en place au sein du Groupe depuis l'entrée en vigueur de nouvelles lois et réglementations, la loi Sapin II par exemple. Elle a également été l'occasion d'enrichir la Charte Fournisseurs intégrée au Code d'éthique, sur les droits humains en particulier. Enfin, il porte désormais l'engagement des membres du Comité exécutif du Groupe à la suite de celui du Président-Directeur général et a fait l'objet d'une présentation et revue par le Conseil d'administration de Kering.

Le Code d'éthique énonce clairement les principes éthiques qui doivent être appliqués partout et par tous, les valeurs du Groupe, ce en quoi il croit et ce qu'il ne permet pas. Il présente l'organisation de l'éthique dans le Groupe (fonctionnement des comités d'éthique régionaux, du Comité d'éthique Groupe, de la hotline éthique et les voies de recours possibles pour les collaborateurs qui suspecteraient un non-respect des engagements éthiques de Kering) et contient notamment les engagements et règles de conduite du Groupe envers ses principales parties prenantes :

- ses collaborateurs ;
- ses clients et les consommateurs ;
- ses actionnaires et les marchés financiers ;
- ses partenaires commerciaux et ses concurrents ;
- l'environnement ;
- la société civile.

Ce renforcement des dispositifs en faveur de la promotion et du respect de l'éthique au sein du Groupe a été complété depuis 2014 par la mise en œuvre d'un programme annuel 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 est renouvelé annuellement.

Les Comités d'éthique sont composés de représentants des Maisons du Groupe et de collaborateurs de Kering. 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 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, désormais ouvert aux tiers dans certains cas ;

- être force de proposition pour faire évoluer la politique et les actions du Groupe en matière de développement durable et d'éthique.

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 », section 2 « L'éthique, fondement de nos activités » du présent Document d'enregistrement universel.

La Charte de contrôle interne

le groupe Kering s'est doté en 2010 d'une Charte de contrôle interne. Afin de l'adapter aux changements survenus dans le Groupe, en 2015 une nouvelle version a été publiée. 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 du 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 activité et Maison 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 du 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. De plus, la Charte établit les principes fondamentaux à respecter lors de la création de nouvelles procédures.

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 que les différentes activités mènent des politiques de Ressources humaines adaptées à leur contexte et leurs enjeux, et qu'elles répondent aux meilleurs des standards locaux. Le principe d'autonomie et de responsabilisation des activités 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 de Kering et aux actions définies en central.

Ainsi, en matière de politique sociale, les activités 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. Le Groupe développe des programmes transversaux de formation, et passe en revue chaque année les ressources managériales dont il dispose. Kering s'assure ainsi de la bonne adéquation actuelle et à venir entre ces ressources managériales et les enjeux auxquels les activités sont confrontées. 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.

1.6.2 Organisation et ressources

L'organisation du contrôle interne repose sur des acteurs présents sur toute 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, le Comité d'audit, la direction de l'Audit interne et des risques, et les Commissaires aux comptes.

Le Comité exécutif

Le Comité exécutif, organe de management exécutif, est constitué de 12 membres comme décrit à la section 2.5 du chapitre 4 du présent Document d'enregistrement universel.

Le Comité exécutif se réunit de manière régulière afin de :

- élaborer la stratégie opérationnelle du Groupe et en assurer le pilotage ;
- définir les priorités au travers d'objectifs assignés aux activités et les grands projets fonctionnels ;
- développer les synergies entre les Maisons ;
- proposer des acquisitions, des cessions au Conseil d'administration ;
- s'assurer de la mise en œuvre des politiques et des projets définis dans le cadre des engagements du Groupe en matière de développement durable.

La stratégie et les objectifs du groupe Kering sont discutés annuellement à travers les plans à moyen terme et les budgets des unités opérationnelles de ses activités.

Les Directions générales

Les Directions générales sont chargées de définir, animer et 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.

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 missions du Conseil d'administration sont décrites à la section 2.2.1 du chapitre 4 du présent Document d'enregistrement universel.

Le Comité d'audit

Le Comité d'audit de Kering, composé de six membres, dont quatre indépendants, a pour compétence, sous la responsabilité du Conseil et 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 d'un service d'audit interne structuré et adapté, 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.

La composition du Comité d'audit et sa mission sont décrites à la section 2.3.3 du chapitre 4 du présent Document d'enregistrement universel.

La direction de l'Audit interne et de gestion des risques

La direction de l'Audit interne du groupe Kering assure une couverture exhaustive du périmètre du Groupe.

Elle concourt, au travers de ses missions, à l'évaluation du dispositif de contrôle interne. Elle formule des recommandations afin d'en améliorer son fonctionnement.

La direction de l'Audit interne Groupe est 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. Le Chief Audit Executive du Groupe rend compte à la Direction Générale et au Comité d'audit des principaux résultats de leurs évaluations.

La direction de l'Audit interne Groupe, rattachée à la Direction Générale, coordonne, harmonise et optimise les méthodes et outils de travail. Elle apporte en outre ses services (veille réglementaire, expertise, ressources éventuelles, etc.) et mène ses missions d'audit selon le plan d'audit annuel.

La direction de l'Audit interne Groupe assure l'administration centrale, l'analyse du contrôle interne et de la gestion des risques au regard des législations et des réglementations, rappelées ci-dessus, applicables en la matière.

La direction de l'Audit interne Groupe réalise également une veille active sur les meilleures pratiques en matière de contrôle interne. Elle vérifie les procédures de contrôle mises en place par les autres Directions et mène des audits opérationnels et financiers dans leur périmètre. Au cours de l'année 2020 et compte tenu du contexte de pandémie mondiale, la direction de l'Audit interne Groupe a réalisé vingt missions d'audit excluant les audits en boutiques.

Le plan d'audit est établi par la direction de l'Audit interne Groupe en s'appuyant notamment sur le référentiel de processus du Groupe et sur les risques majeurs identifiés au sein des Maisons. Il tient compte des demandes spécifiques des Directions générales et des autres directions opérationnelles. Ces projets font l'objet d'échanges avec les principaux responsables. Le plan d'audit ainsi établi est examiné et validé par le Comité d'audit.

Les principales problématiques identifiées par la direction de l'Audit interne Groupe ont été portées à la connaissance du Comité d'audit. Le Comité d'audit a 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 boutiques, les entrepôts ou les sièges, les activités de distribution ou de fabrication.

Fin 2020, l'effectif d'Audit interne dans le groupe Kering était composé de 20 collaborateurs, nombre quasi constant depuis 2017. Leur mode de fonctionnement est décrit dans la Charte d'audit à laquelle ils se réfèrent. Une nouvelle version de la Charte d'audit a été publiée en 2018. 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 coordination avec le Comité d'audit et les résultats des travaux menés par les Commissaires aux comptes.

La direction de l'Audit interne Groupe présente l'état d'avancement de son plan d'audit ainsi que le suivi des plans d'actions au moins une fois par an au Comité d'audit.

En 2013, la direction de l'Audit interne Groupe a publié ces documents fondamentaux qui établissent la méthodologie commune : le manuel d'audit et l'approche d'audit. En 2020, l'approche d'audit des boutiques a fait l'objet d'une mise à jour.

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 annuels de Kering SA 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 les deux Commissaires aux comptes titulaires : Deloitte et KPMG.

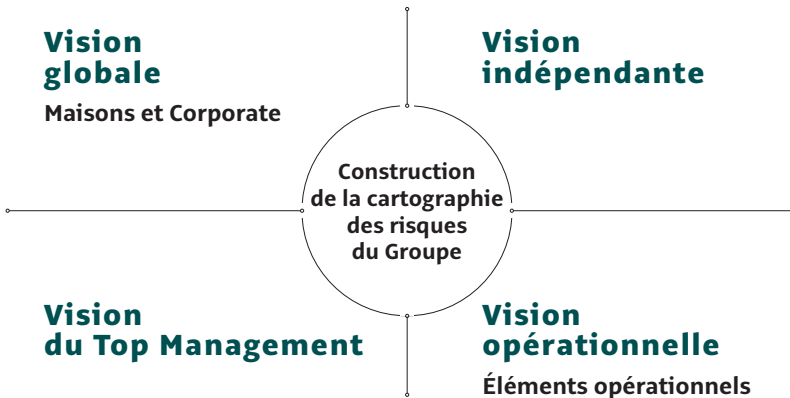
Les principaux points couverts par les Commissaires aux comptes sont les suivants :

- 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 activités et de Kering ;
- application des normes comptables définies par Kering pour ses activités ;
- rédaction d'un rapport d'audit pour chacune des Maisons consolidées 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 ce Document d'enregistrement universel en sections 4 et 6 du chapitre 5 « Éléments financiers ».

1.6.3 Gestion des risques

La cartographie des risques du Groupe est définie à partir de différentes sources (voir schéma ci-dessous). Les facteurs de risques identifiés font l'objet d'actions de mitigation décrites en section 2 du présent chapitre.



1.6.4 Surveillance du dispositif

La surveillance permanente du dispositif de contrôle interne et l'examen régulier de son fonctionnement font 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. Pour ce qui concerne les exercices annuels d'auto-évaluation, au sein des activités, 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 d'engager des actions correctives.

L'auto-évaluation ne se réduit pas à un outil de reporting à destination de la direction de l'Audit interne Groupe ou du Comité d'audit, c'est également un dispositif permettant à la Direction Générale de chaque activité d'obtenir une assurance raisonnable de la robustesse de son dispositif de contrôle interne.

Elle permet d'en renforcer le niveau au moyen de plans d'actions opérationnels.

L'approche d'analyse du contrôle interne repose sur les principes suivants :

- une auto-évaluation, au moyen de questionnaires, auprès d'opérationnels des activités du Groupe, suivant la segmentation des activités en processus clés. En 2015, l'ensemble des questionnaires a été revu à la lumière des réponses faites lors de l'exercice annuel précédent et des commentaires faits par les évaluateurs. Des contrôles dits « clés », ainsi que des contrôles relatifs au risque de fraude, ont également été identifiés ou rajoutés parmi ces questionnaires afin de renforcer l'efficacité des plans d'actions. Depuis, le périmètre de la campagne d'auto-évaluation du contrôle interne couvre l'ensemble des activités de Kering. Le travail de refonte des questionnaires d'auto-évaluation a été poursuivi en 2019 afin de rendre ces questionnaires plus efficaces et plus adaptés aux

opérations. Un plan de révision de l'intégralité du contenu des questionnaires d'auto-évaluation est en cours de définition ;

- ces questionnaires servent d'indication complémentaire pour les opérationnels dans leur appréciation de la qualité des procédures de contrôle interne dont ils ont la 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'actions sur la base des résultats de ces auto-évaluations ;
- le questionnaire relatif au processus finance, comptabilité et gestion tient compte du cadre de référence de l'AMF et plus particulièrement de son guide d'application. Ce questionnaire comprend une soixantaine de questions relatives aux contrôles clés obligatoires pour le Groupe. Il est administré auprès des filiales les plus significatives des activités du Groupe. Le périmètre des processus couverts est resté le même en 2020.

Depuis 2013, la direction de l'Audit interne Groupe a étendu sa méthodologie d'auto-évaluation du contrôle interne aux boutiques de l'ensemble des Maisons du

Groupe. Ces auto-évaluations 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 boutiques de satisfaire à leurs obligations en matière de contrôle interne. Le questionnaire d'auto-évaluation à destination des boutiques du Groupe a fait l'objet d'importantes modifications au premier semestre 2020 afin de (i) tenir compte de l'évolution de l'ensemble des activités des boutiques, (ii) de clarifier et de simplifier les questions et les rendre plus pertinentes et (iii) de simplifier la correspondance aux points de contrôles vérifiés lors des audits en boutiques, et ce, à des fins de comparaisons. Par ailleurs, pour faciliter l'exploitation des résultats, il a été décidé de réduire la fréquence des campagnes d'auto-évaluation des boutiques sur un rythme annuel et non plus biennal. Cette approche a été présentée et approuvée par le Comité d'audit de Kering.

Par ailleurs, en 2020, la direction Financière du Groupe a mis en place un nouvel outil au sein des Centres de services partagés financiers. Cet outil permet un suivi continu des activités transactionnelles gérées par le Groupe. Il sera déployé plus largement sur l'ensemble des processus financiers à horizon 2021.

1.7 Descriptif des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration de l'information comptable et financière

L'élaboration de l'information financière et comptable est assurée par la direction Financière du Groupe. Au niveau de Kering, celle-ci supervise notamment la direction du Contrôle financier (qui inclut le département de la comptabilité, de la consolidation et du contrôle de gestion), la direction de la Communication financière, la direction des Financements, de la Trésorerie et des Assurances, la direction Fiscale.

1.7.1 La direction du Contrôle financier

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 : (i) un budget explicitant notamment les grands équilibres financiers et les plans d'actions

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, (ii) des événements intercalaires survenus ;

- le reporting mensuel, assure le suivi tout au long de l'exercice des performances des activités du Groupe, au travers d'indicateurs spécifiques dont la cohérence et la fiabilité sont revues par la direction du Contrôle financier. Cette dernière veille également à la cohérence des traitements comptables appliqués avec les règles du Groupe et effectue, en collaboration avec les contrôleurs financiers des activités, une revue analytique par comparaison avec le budget et l'année précédente ;
- la Direction Générale de Kering et les dirigeants des activités 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 activités du Groupe. Ce contrôle est effectué notamment dans le cadre du processus de consolidation statutaire dans la mesure où les activités sont tenues 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 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 activités 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 Maisons du Groupe qui s'engageant 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 activités, 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 des instructions précisant la liste des états à envoyer, les hypothèses communes à utiliser, ainsi que les points spécifiques à prendre en compte.

1.7.2 La direction de 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 (publications périodiques, communiqués) et sur tous les supports (presse, internet, contacts téléphoniques directs, réunions individuelles, etc.).

1.7.3 La direction des Financements, de la Trésorerie et des Assurances

La direction des Financements, de la Trésorerie et des Assurances 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 du 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.

La direction des Assurances, partie intégrante de la direction des Financements, de la Trésorerie et 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).

1.7.4 Autres directions

Le contrôle interne est également 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 activités, 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 Maisons 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 activités pour toutes les questions liées au droit fiscal et pour la mise en œuvre de l'intégration fiscale en France.

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.

2 - PRÉSENTATION DES RISQUES

Conformément au Règlement européen (UE) n° 2017/1129 du 14 juin 2017 (Prospectus) et aux orientations de l'ESMA sur les facteurs de risques, le groupe Kering présente dans la partie suivante les facteurs de risques spécifiques les plus importants auxquels il est exposé.

2.1 Hiérarchisation des principaux facteurs de risques du Groupe

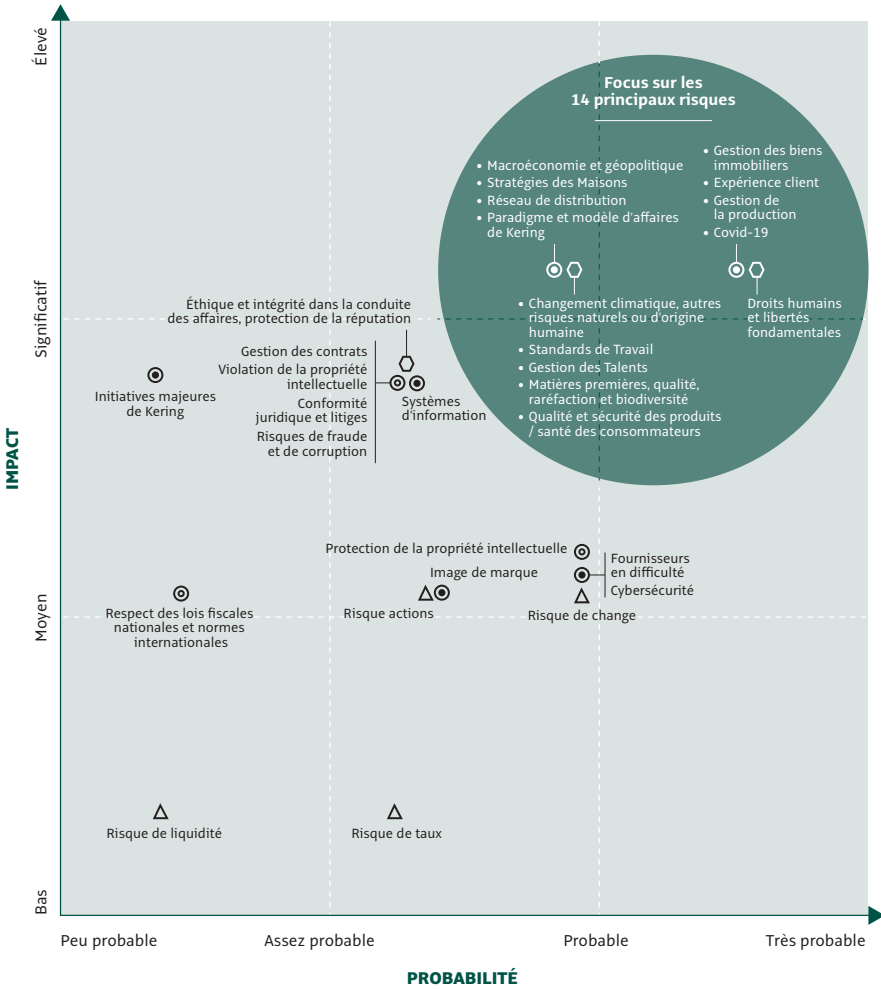
Les risques identifiés par le Groupe ont été hiérarchisés en fonction de leur degré de criticité, selon une échelle allant de 1 (très critique) à 4 (moins critique), qui est défini par leur probabilité d'occurrence et leur impact. Le tableau ci-dessous présente les quatorze principaux facteurs de risques du Groupe (présentant les niveaux de criticité les plus importants (niveaux 1 et 2)) :

Libellé du risque	
Niveau 1	Droits humains et libertés fondamentales
	Expérience client
	Gestion de la production
	Gestion des biens immobiliers
	Covid-19
Niveau 2	Stratégies des Maisons
	Réseau de distribution
	Standards de Travail
	Paradigme et modèle d'affaires de Kering
	Macroéconomie et géopolitique
	Qualité et sécurité des produits / santé des consommateurs
	Changement climatique, autres risques naturels ou d'origine humaine
	Matières premières, qualité, raréfaction et biodiversité
Gestion des Talents	

L'ensemble des risques présentés ci-après représentent les facteurs de risques spécifiques auxquels le groupe Kering est exposé. Il est à noter que ces risques sont considérés comme importants pour le Groupe au sens de l'article 16 du Règlement (UE) 2017/1129 de juin 2017 et ce malgré les politiques de gestion des risques adoptées par le Groupe pour en diminuer la survenance ou l'impact.

Afin d'appréhender la matérialité globale des facteurs de risque du Groupe, Kering réalise une matrice des risques qui synthétise le niveau de criticité de chaque risque par la représentation graphique de sa probabilité d'occurrence et de son niveau d'impact potentiel moyen.

Cartographie des risques du Groupe Kering











































- Risques liés à la responsabilité sociale et environnementale
- △ Risques financiers
- ⊙ Risques de conformité
- Risques opérationnels

Le tableau ci-dessous hiérarchise l'ensemble des facteurs de risques du Groupe par typologie :

Typologie	Niveau de criticité	Libellé du risque
Risques opérationnels	1	Covid-19 Expérience client Gestion de la production Gestion des biens immobiliers
	2	Paradigme et modèle d'affaires de Kering Macroéconomie et géopolitique Réseau de distribution Stratégies des Maisons
	3	Cybersécurité Fournisseurs en difficulté Systèmes d'information
	4	Image de marque Initiatives majeures de Kering
Risques liés à la responsabilité sociale et environnementale	1	Droits humains et libertés fondamentales
	2	Changement climatique, autres risques naturels ou d'origine humaine Gestion des Talents Matières premières, qualité, raréfaction et biodiversité Qualité et sécurité des produits / santé des consommateurs Standards de Travail
	3	Éthique et intégrité dans la conduite des affaires, protection de la réputation
Risques de conformité	3	Conformité juridique et litiges Gestion des contrats Protection de la propriété intellectuelle Risques de fraude et de corruption Violation de la propriété intellectuelle
	4	Respect des lois fiscales nationales et normes internationales
Risques financiers	3	Risque de change
	4	Risque actions Risque de taux Risque de liquidité

La description des risques, ainsi que les actions engagées par le Groupe, sont détaillées dans les sections 2.2, 2.3, 2.4 et 2.5 du présent chapitre. Afin

d'illustrer la probabilité d'occurrence et les impacts des risques identifiés par le Groupe, Kering utilise les pictogrammes ci-après.

Probabilité d'occurrence	Impacts	Élevé	Significatif	Moyen	Bas
 Peu probable	Capital humain				
 Assez probable	Clients				
 Probable	Compliance/Légal				
 Très probable	Finance				
	Opérationnel				
	Projets				
	Réputationnel				
	Santé et Sécurité				
	Stratégique				

Les différentes natures d'impacts citées ci-dessus se définissent de la manière suivante :

- Capital humain : impact sur la gestion des ressources humaines du Groupe ;
- Clients : impact sur le niveau de satisfaction de la clientèle des Maisons du Groupe.
- Compliance/Légal : impact d'ordre légal ou de conformité sur les personnalités juridiques, physiques ou morales du Groupe ;
- Finance : impact sur les résultats financiers du Groupe et/ou susceptible de générer un décaissement de Trésorerie ;

- Opérationnel : impact sur les activités opérationnelles du Groupe comme par exemple le développement des produits, la production ou les activités logistiques ;
- Projets : impact sur la conduite des projets menés par le Groupe, sur le calendrier et la réussite des projets de transformation du Groupe ;
- Réputationnel : impact sur l'image et la réputation du Groupe, de ses Maisons et de ses dirigeants ;
- Santé et Sécurité : impact sur la santé et/ou la sécurité des salariés, des clients ou des parties prenantes du Groupe ;
- Stratégique : impact sur la mise en œuvre de la stratégie par le Groupe et ses Maisons.

2.2 Risques opérationnels

Covid-19

Probabilité d'occurrence : 

Impacts : 

Description du risque

La pandémie actuelle liée au Coronavirus apparu en Asie à la fin de 2019 et les mesures prises pour en limiter les conséquences sanitaires affectent profondément et probablement durablement l'économie mondiale. Cette dégradation de l'environnement économique résulte principalement des mesures de confinement et de restrictions des voyages qui pèsent lourdement sur le commerce mondial, la consommation et la confiance des ménages, le fonctionnement des outils de production et la liquidité des entreprises.

Actions engagées

Les mesures de soutien mises en place par les gouvernements des pays touchés par la pandémie permettent de contenir ou de lisser l'impact de la crise mais ne peuvent empêcher une récession à court terme des économies.

Le Groupe a mis en place un certain nombre de mesures pour faire face aux conséquences de la pandémie de la Covid-19, sur différents aspects et à différents niveaux, comme évoqué au chapitre 1 du présent document.

Conception, fabrication, approvisionnement et logistique

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


Distribution et Clients

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

Parties prenantes

- Mise en place de protocoles sanitaires stricts pour garantir la sécurité et la santé de nos collaborateurs, de nos fournisseurs et de nos clients.
- Généralisation du télétravail, procédures de reprise progressive sur site dans le respect des normes sanitaires.
- Renforcement des infrastructures informatiques et de leur sécurité, pour faciliter la généralisation du télétravail.
- Mise en place d'une cellule d'aide et d'accompagnement pour les employés.
- Préservation de l'emploi et des niveaux de rémunération.
- Participations aux efforts de production de masques par nos Maisons.
- Nombreuses actions de soutien aux communautés locales et organismes de lutte contre la pandémie.
- Déploiement d'initiatives visant à soutenir les fournisseurs (accord Gucci-San Paolo Intesa).

Financiers

- Arbitrages dans les investissements, décalages voire arrêts de certains projets en relation avec le réseau de boutiques.
 - Priorité donnée à la gestion du BFR et notamment du niveau de stocks.
 - Attention accrue portée sur les risques de crédit et de liquidité.
 - Mesures d'optimisation du chiffre d'affaires (online, ventes à distance, adaptation des collections).
 - Adaptation de la base de coûts : renégociation des loyers, revue des coûts de fonctionnement des boutiques, des coûts de communication et de marketing, gel des rémunérations et des embauches.
 - Investissements priorités, poursuite des programmes stratégiques (logistique, internalisation du e-commerce, systèmes d'information).
 - Pas d'augmentation significative du risque de crédit, liquidité du groupe garantie (lignes de crédit confirmées, émission obligataire).
 - Ajustement du niveau du dividende versé au titre de 2019.
 - Baisse de la rémunération des mandataires sociaux (dirigeants et administrateurs).
- 

Expérience client

Probabilité d'occurrence : 

Impacts :      

Description du risque

Difficultés à identifier, comprendre et répondre de manière proactive ou réactive aux attentes changeantes des clients et aux déclencheurs d'achat, motivés par des facteurs tels que les tendances économiques, démographiques ou culturelles.

Exemple(s) de situation(s)

- Mise en place d'une plateforme d'achat en ligne non adaptée aux attentes des clients.
- Présence de commentaires négatifs postés sur les réseaux sociaux relatant une mauvaise expérience client.

Actions engagées

Pour anticiper l'évolution des attentes des consommateurs, le Groupe a porté ses efforts sur l'optimisation du cycle d'approvisionnement, notamment par la réduction des délais entre la phase de conception et la mise en place des produits sur le marché.

Kering encourage ses Maisons à anticiper les tendances de consommation (*omnichannel*), à répondre aux évolutions culturelles et aux nouveaux comportements. Elles exercent ainsi une veille permanente des tendances de marché (salons, bureaux de tendances, études consommateurs, etc.).

La formation continue des équipes de ventes en boutiques, leur sensibilisation à l'expérience client et le développement des visites mystères contribuent au renforcement de la satisfaction clients et de l'image de marque.

Les actions engagées pour pallier les conséquences de la Covid-19 sont indiquées en page 464.

Gestion de la production

Probabilité d'occurrence : 

Impacts :         

Description du risque

Difficultés à coordonner les activités d'achat, de fabrication et de marketing, empêchant la mise en place d'un calendrier de production efficace.

Exemple(s) de situation(s)

- Prévisions et planifications de la production incorrectes.
- Sous-utilisation des capacités de production.
- Manque de flexibilité à mesure que les besoins de production changent ou que des événements imprévus impactent négativement la production.

Actions engagées

Les Maisons ont mis en place de solides organisations industrielles spécialisées dans différentes catégories de produits. Par ailleurs, des systèmes de prévision ont été mis en place pour effectuer des achats et lancer des productions selon les besoins des collections.

L'interaction constante avec les fournisseurs permet la détection précoce de points critiques dans la gestion de la production.

Les actions engagées pour pallier les conséquences de la Covid-19 sont indiquées en page 464.

Gestion des biens immobiliers

Probabilité d'occurrence : 

Impacts :         

Description du risque

Difficultés à négocier et louer aux meilleures conditions certains emplacements pour les Maisons du Groupe en raison de la forte concurrence, de la durée des engagements contractuels ou de l'absence de maîtrise des facteurs économiques.

Difficultés à livrer dans les délais et budgets impartis les projets de construction/réhabilitation.

Exemple(s) de situation(s)

- Perte de points de vente stratégiques pour les Maisons du Groupe.
- Défaut de pouvoir de négociation lors de la négociation d'un nouveau bail ou de la renégociation de contrats existants.
- Non-respect du droit immobilier.
- Diagnostic insatisfaisant d'un projet immobilier entraînant le dépassement du délai et/ou budget initial alloué (amiante, plomb).
- Retard dans la livraison d'un projet immobilier (ex. : nouvelle boutique, rénovation d'une boutique).
- Accident de chantier.
- Défaillance d'une entreprise entraînant un retard de mise à disposition des lieux.

Actions engagées

Au sein du Groupe, il existe deux équipes distinctes en charge des biens immobiliers : l'une est en charge de la prospection des meilleures localisations, l'autre est en charge du suivi du projet de construction/réhabilitation. Ces équipes gèrent les types de missions suivantes : (i) l'assistance aux Maisons pour les ouvertures, les relocalisations de sites et les *outlets*, (ii) l'acquisition d'immeubles, (iii) la définition et développement du projet (iv) la direction des travaux dans les boutiques, les entrepôts et les bureaux, et (v) la gestion des sites en propriété ou en location pour Kering Corporate.

Le Groupe veille à mettre en place de nombreuses mesures de contrôle pour limiter ce risque, notamment par (i) une revue systématique des contrats, (ii) des facturations séparées, (iii) des comités de pilotage pour les projets jugés significatifs, (iv) la création d'un département dédié à la maîtrise d'ouvrage.

Le Groupe a mis en place une méthodologie pour limiter les risques inhérents à la construction telles que (i) la mise en place d'une procédure de réalisation et de suivi de projet de construction, (ii) la mise en place de contrats standards à travers les régions, et (iii) des appels d'offres avec vérification des solidités financières et techniques des entreprises consultées. Par ailleurs, Kering met tout en œuvre pour que la majorité de son parc immobilier soit certifiée par un label de développement durable (ex. : BREEAM, LEED).

Pour s'assurer du respect des lois et des réglementations par ses nouveaux partenaires, des audits de conformité sont menés par le département Compliance. Une veille réglementaire est également en cours de mise en place par le département Construction et maîtrise d'ouvrage.

Le Groupe a mis en place un réseau de professionnels de l'immobilier, présents dans les pays clés, lui permettant ainsi de s'appuyer sur des collaborateurs ayant connaissance des spécificités des marchés, des réglementations locales à respecter et possédant des compétences adéquates en négociation.

Les actions engagées pour pallier les conséquences de la Covid-19 sont indiquées en page 464.

Paradigme et modèle d'affaires de Kering

Probabilité d'occurrence : 

Impacts :        

Description du risque

Difficultés à adapter le modèle d'affaires du Groupe, basé sur la créativité, à ses objectifs stratégiques et aux attentes du marché.

Exemple(s) de situation(s)

- Manque de structure organisationnelle permettant de soutenir les Directeurs artistiques dans le développement de leur créativité.
- Dépendance excessive d'une Maison vis-à-vis de son Directeur artistique.
- Difficultés à maintenir dans le temps l'attrait des Maisons à mesure que les Directeurs artistiques changent ou que leur créativité évolue.

Actions engagées

Kering consolide en continu sa structure organisationnelle et favorise le développement de ses talents afin de s'assurer que les Directeurs artistiques soient soutenus et stimulés dans leur travail et dans la recherche d'inspirations nouvelles. L'interaction constante entre les Directeurs généraux des Maisons et la direction du Groupe favorise un pilotage dynamique des activités des Maisons et une réactivité accrue. Par ailleurs, la présence des Directeurs généraux de certaines Maisons au Comité exécutif de Kering permet au Groupe d'être plus à même d'appréhender les besoins des marques, de maintenir un dialogue permanent avec les Directeurs artistiques et de soutenir leur processus créatif.

Macroéconomie et géopolitique

Probabilité d'occurrence : 

Impacts :         

Description du risque

Le Groupe est présent sur de nombreux marchés et est exposé aux évolutions économiques, réglementaires, sociales et politiques susceptibles d'affecter la demande des consommateurs, de perturber les opérations et de peser sur la rentabilité.

Exemple(s) de situation(s)

- Baisse des flux touristiques influencée par des facteurs tels qu'instabilité politique, menaces sécuritaires, volatilité de l'environnement des taux de change, changements en matière de politiques douanières ou fiscales.
- Non prise en compte des changements créés par les tendances macroéconomiques et l'incertitude des perspectives du secteur du luxe au niveau mondial ou au sein de groupes de consommateurs importants (ex. : consommateurs chinois).
- Événements majeurs (crises ou instabilités politiques, catastrophes naturelles, crises sanitaires, etc.) de portée internationale susceptibles d'impacter les activités du Groupe.

Actions engagées

L'année 2020 a été marquée pour l'industrie du Luxe et pour Kering par la pandémie de la Covid-19 dont les conséquences et les risques qui y sont associés font l'objet d'une analyse spécifique et très complète en pages 28, 29 et 30.

Cette crise sanitaire est l'exemple type et sans précédent de crise majeure affectant significativement et durablement l'économie mondiale et ayant un impact matériel sur l'évolution du chiffre d'affaires du Groupe et sa profitabilité.

Les événements de cette ampleur, qu'ils se rapportent à une crise ou instabilité politique, à une catastrophe industrielle ou naturelle, ou à un enjeu de santé publique, sont rares et, comme l'ont montré les performances des marques du Groupe par géographie, affectent de façon inégale les régions dans lesquelles le Groupe opère.

Les exercices passés ont d'ailleurs montré, que hormis les crises systémiques ou sanitaires majeures, les instabilités macroéconomiques et géopolitiques expliquent pour partie les tendances par région sans pour autant peser sur la performance globale du Groupe.

La diversité des implantations géographiques des marques contribue en effet à limiter l'exposition du Groupe aux incertitudes voire à la dégradation des conditions économiques ou sécuritaires d'un pays spécifique. Le réseau de distribution reste géographiquement équilibré : la vente des produits se fait notamment par l'intermédiaire d'un réseau de 1 433 boutiques exploitées en propre dont 770 dans les pays matures et 663 dans les pays émergents. Les ventes réalisées en direct (78 % de l'activité) sont par ailleurs complétées par les ventes aux distributeurs tiers, tandis que le portefeuille de produits réduit la dépendance du Groupe à une catégorie particulière.

Le positionnement du Groupe ainsi que sa stratégie (voir section 5 du chapitre 1 « Présentation du Groupe et faits marquants ») permettent ainsi de limiter les impacts des cycles et instabilités macroéconomiques sur ses activités.

Par ailleurs, et ainsi qu'explicité dans la présentation dédiée au marché du luxe et au marché de la lunetterie (voir section 2.3 « Nos marchés » du chapitre 2 « Activités du Groupe »), au-delà des facteurs conjoncturels ou de la crise de la Covid-19 qui pourrait trouver sa fin à court ou moyen termes grâce aux programmes de vaccination en cours, le Groupe est exposé à des dynamiques de croissance structurelle à moyen-terme, liées à l'augmentation de la population mondiale et à l'évolution de sa composition. Ainsi, au cours des prochaines décennies, le nombre d'individus qui appartiendront à la « classe moyenne mondiale » devrait quasiment doubler, la majeure partie de cette croissance venant de l'Asie.

Enfin, le Groupe a historiquement démontré sa capacité à adapter son organisation, ses modes opératoires mais aussi ses priorités stratégiques en fonction de l'évolution de l'environnement macroéconomique et technologique. Son niveau de profitabilité et de génération de trésorerie lui permet d'investir à long terme et de traverser les phases de récession du secteur même si l'ajustement à la baisse des bases de coûts reste un processus long et complexe dans une industrie où la part fixe des charges opérationnelles est élevée.

Réseau de distribution

Probabilité d'occurrence : 

Impacts : 

Description du risque

Difficultés à établir un réseau de distribution efficace entraînant la mise en place de canaux de distribution mal positionnés ou développés et réduisant la capacité à accéder efficacement à des clients, vendeurs ou partenaires actuels et potentiels.

Exemple(s) de situation(s)

- Difficultés à anticiper l'évolution des canaux de distribution (par nature, zone géographique, etc.).
- Absence de pilotage efficace des niveaux de ventes par réseau de distribution pouvant notamment engendrer des pertes d'opportunités.
- Développement significatif de marché gris par des détaillants.

Actions engagées

Les Maisons du Groupe ouvrent de nouveaux points de vente dans des zones commerciales clés et ferment les points de vente qui ne sont plus stratégiques. Chaque boutique fait l'objet d'une analyse de rentabilité avant investissement et après investissement dans les deux ou trois années suivants leur ouverture.

Un suivi régulier et précis des niveaux de vente est réalisé par les Maisons afin notamment d'anticiper des fluctuations importantes qui pourraient nécessiter le renforcement des équipes en boutiques ou l'agrandissement des surfaces de ventes.

Dans le cadre du réseau Grands Magasins, les contrats sont revus avec le Département légal du Groupe afin de s'assurer que le réseau de distribution soit optimal et efficient. Kering suit de très près l'évolution de la situation des Grands Magasins, notamment aux États-Unis.

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, l'interdiction de vente directe à ces réseaux (marché gris) et des actions spécifiques permettant de mieux contrôler les circuits de distribution.

Les actions engagées pour pallier les conséquences de la Covid-19 sont indiquées en page 464.

Stratégies des Maisons

Probabilité d'occurrence : 

Impacts : 

Description du risque

Difficultés à développer ou à gérer des processus de planification et de croissance stratégiques permettant à la Société de positionner ses ressources, produits et services par rapport à ses concurrents, ce qui nuit à sa capacité à atteindre un certain niveau de qualité, une bonne réputation et des objectifs de performances futures.

Exemple(s) de situation(s)

- Difficultés à anticiper l'évolution des attentes des consommateurs.
- Décalage entre la stratégie d'une Maison et son positionnement sur les marchés.
- Manque d'alignement entre les valeurs de la Maison et celles du Groupe.

Actions engagées

Le leadership créatif des Maisons du Groupe, le succès des collections et l'attractivité commerciale en résultant sont confiés aux Directions artistiques et sont entretenus par le respect de l'identité de la marque et de ses fondamentaux au cours du temps.

Les fortes interactions entre le Directeur général et le Directeur artistique de chaque Maison sont les garantes de la préservation de sa valeur et du respect de son identité dans le temps. Les impacts comptables liés à une perte de valeur sont détaillés dans la Note 15 annexée aux comptes consolidés au 31 décembre 2020.

Les Maisons investissent constamment dans la communication, la recherche et développement, et le développement de leur réseau de boutiques afin d'atteindre le bon positionnement, communiquer sur leurs valeurs, inspirer et fasciner leurs clients et protéger leurs marges dans le temps (voir également la section 2.2 « Investissements opérationnels » du chapitre 5).

Par ailleurs, en lien avec la stratégie Développement durable du Groupe, plusieurs Maisons ont lancé des programmes sociétaux (ex. *World Food Program*, donations des profits collectés des collections capsules à des œuvres dédiées à la protection des espèces en danger, etc.) et encouragent leurs employés à participer également à des actions de développement durable.

Les actions engagées pour pallier les conséquences de la Covid-19 sont indiquées en page 464.

Cybersécurité

Probabilité d'occurrence : 

Impacts :         

Description du risque

Difficultés à prévenir ou à détecter les cyber-attaques perpétrées par un acteur malveillant utilisant un canal de communication numérique, entraînant la divulgation des informations clés du Groupe, des pertes financières, la modification ou la perturbation de ses actifs numériques et/ou une atteinte à sa réputation.

Non-conformité aux exigences du Règlement général sur la protection des données (RGPD).

Actions engagées

Le Groupe a mis en place une sécurité informatique accrue notamment au travers d'un plan de transformation et un renforcement de la sensibilisation auprès des membres du personnel, se traduisant par de nombreuses mesures de contrôle et de protection (élaboration de procédures, développement de systèmes de sécurité informatique spécifiques, etc.). Tous les membres du personnel ont été formés à la détection de mails malicieux, notamment au travers de simulations de *phishing* tout au long de l'année. En complément, le Groupe développe un e-learning concernant la Cybersécurité et la confidentialité des données, ainsi qu'un e-learning Sécurité et travail à distance. Des bonnes pratiques sécurité concernant diverses thématiques (*phishing*, *malware*, mot de passe, etc.) ont également été diffusées durant toute l'année 2020 sur les différents canaux de communication interne du Groupe.

Concernant la protection des données clients, le Groupe a mis en œuvre des mesures significatives comme :

- l'anonymisation des données clients utilisées dans les environnements hors production ;
- la restriction de l'accès aux données clients aux personnes autorisées ;
- la conduite d'analyses de risques sur l'ensemble des projets menés par le Groupe, visant à identifier les besoins en matière de sécurité des données, de confidentialité, d'intégrité, de traçabilité et de disponibilité permettant de définir des mesures de sécurité adéquates ;
- la signature d'accords de non-divulgaration avec les prestataires externes et l'intégration de clauses de sécurité dans les contrats avec les fournisseurs du Groupe ;
- l'acquisition d'une plateforme de gestion des identités clients permettant de sécuriser l'authentification.

En matière de gestion des incidents de sécurité pouvant notamment impacter les données personnelles, le Groupe a mis en place un centre de sécurité opérationnel 24/7 afin d'identifier les menaces d'actes malveillants et incidents (ex. usurpation d'identité, malware, fuite d'informations) et de les résoudre.

En outre, le département des systèmes d'information (Kering Technologies) conduit régulièrement des audits des systèmes d'information et des applications sensibles.

En 2020, le Groupe a réalisé les projets suivants :

- déploiement d'un outil de monitoring des boîtes mails des collaborateurs sensibles (top management, assistantes de direction, etc.) afin de détecter tout accès suspect à ces comptes ;
- déploiement d'un EDR (*endpoint detection and response*) afin de renforcer ses capacités de détection et de protection contre toute compromission des postes de travail et des serveurs ;
- renforcement du processus d'intégration de la sécurité dans les projets afin de s'assurer que toute nouvelle application mise en œuvre au sein du système d'information soit conforme aux exigences de sécurité ;
- mise en place de l'authentification forte afin de prévenir l'usurpation d'identité ;
- renforcement du dispositif de gestion de crise et exercice d'entraînement.

Le Groupe s'associe par ailleurs à des pairs pour mener des travaux visant à limiter l'exposition à ce type de risque.

Les éléments liés à la mise en conformité au RGPD sont présentés à la section 3 « Conformité au Règlement général sur la protection des données » du chapitre 6 du présent Document d'enregistrement universel.

Les actions engagées pour pallier les conséquences de la Covid-19 sont indiquées en page 464.

Fournisseurs en difficulté

Probabilité d'occurrence : 

Impacts : 

Description du risque

Difficultés à mettre en place un processus permettant de réduire la dépendance d'un fournisseur vis-à-vis d'une Maison. La Maison peut être un client important mais elle ne doit pas être essentielle pour le maintien d'un fournisseur en termes de chiffre d'affaires généré.

Actions engagées

Les Maisons surveillent en permanence la santé financière de leurs fournisseurs grâce à des indicateurs de suivi et veillent à ce que les fournisseurs clés soient identifiés. Certaines lignes de production peuvent être internalisées à la suite d'analyses détaillées sur les principaux fournisseurs.

Les actions engagées pour pallier les conséquences de la Covid-19 sont indiquées en page 464.

Exemple(s) de situation(s)

Mettre fin aux relations commerciales avec des fournisseurs dépendants peut entraîner des difficultés financières et une faillite des fournisseurs, affectant ainsi la liquidité du fournisseur et sa capacité à respecter ses engagements en matière d'approvisionnement.

Systèmes d'information

Probabilité d'occurrence : 

Impacts : 

Description du risque

Défaut des systèmes d'information (SI), qui font aujourd'hui partie intégrante des processus opérationnels (ex. approvisionnement, distribution, digital...) et des processus support (Finance, RH...) du Groupe.

Actions engagées

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 Maisons, Kering met en place des mesures afin d'assurer la protection des données sensibles, ainsi que des plans de continuité d'exploitation.

Exemple(s) de situation(s)

- Hétérogénéité des systèmes d'information au sein du Groupe.
- Retard dans le déploiement de nouvelles applications ou logiciels.
- Systèmes d'information non adaptés pour répondre aux besoins clients.
- Absence de mise à jour des patchs de sécurité.
- Absence de cloisonnement entre les différents SI du Groupe ou des Maisons, permettant d'assurer la non-infection des autres systèmes d'informations en cas d'infection virale.

Dans le cadre de la mise en place de la gouvernance sur la protection des données en conformité avec le RGPD, le Data Privacy Officer du Groupe est associé à ces actions.

Les actions suivantes ont été menées en 2019 afin de contrôler le niveau de conformité des SI du Groupe :

- prestation de tests d'intrusion (*pentest*) applicatifs ;
- scans de vulnérabilités du réseau ;
- audits des infrastructures cloud ;
- revue des procédures de patchs management et gestion de l'obsolescence ;
- revue des procédures de *backup*.

Les actions engagées pour pallier les conséquences de la Covid-19 sont indiquées en page 464.

Image de marque

Probabilité d'occurrence : 

Impacts : 

Description du risque

Atteinte à l'image et à la réputation du Groupe entraînant une perception négative de la part des parties prenantes (ex. clients et consommateurs, fournisseurs, collaborateurs, actionnaires, citoyens, etc.) vis-à-vis du Groupe et, in fine, une dégradation de ses résultats.

Exemple(s) de situation(s)

Une couverture médiatique défavorable ou inexacte sur les pratiques du Groupe ou des produits de ses Maisons, tout comme des conversations négatives sur les réseaux sociaux pourraient non seulement endommager l'image du Groupe et sa réputation mais aussi provoquer un éventuel ralentissement des ventes.

Actions engagées

Le Groupe dispose d'un dispositif de veille permanente des médias et des conversations sur les réseaux sociaux concernant le Groupe et ses Maisons. La procédure de gestion de crise en place, qui fait l'objet d'exercices de crise réguliers, inclut le risque d'image et sa gestion médiatique, quel que soit le type de crise potentielle, qu'il soit de nature opérationnelle, sanitaire, sociale, juridique, réputationnelle ou autre.

Par ailleurs, Kering partage avec ses salariés et met à jour régulièrement des lignes directrices sur l'utilisation des réseaux sociaux par les salariés.

Le Groupe organise des formations pour ses collaborateurs via des modules d'e-learning, notamment sur l'éthique des affaires et sur la conformité (*compliance*). Ces formations ont également pour objectif de favoriser une culture d'égalité et d'inclusion, par exemple en luttant contre les stéréotypes et les biais inconscients qui pourraient nuire à l'image du Groupe en contrevenant à ses valeurs. Afin de continuer à favoriser une culture d'égalité et d'inclusion au sein du Groupe, Kering a nommé en octobre 2019 une nouvelle Directrice en charge de la Diversité, de l'Inclusion et des talents du Groupe.

Les Maisons échangent régulièrement avec le Groupe sur l'anticipation d'éventuels risques d'image liés à l'utilisation de visuels ou de messages potentiellement sensibles dans le cadre de leur communication.



Initiatives majeures de Kering

Probabilité d'occurrence : 

Impacts : 

Description du risque

Difficultés à soutenir la stratégie du Groupe en ayant priorisé adéquatement les projets, à acquérir une vision globale de toutes les initiatives en cours et de leurs interdépendances, en ce qui concerne la feuille de route de mise en œuvre, les ressources employées, l'impact cumulé du changement et les divergences potentielles.

Risque assimilé à un projet : défaut de lignes directrices claires, comprenant un plan d'exécution, des mesures appropriées, des normes de qualité, une évaluation périodique de la performance et un processus de gestion du changement ayant une incidence sur la capacité des projets à atteindre leurs objectifs.

Exemple(s) de situation(s)

- Difficultés à atteindre les objectifs spécifiques du projet nécessitant la mise en œuvre d'activités coordonnées et interdépendantes appartenant à différents projets.
- Difficultés à identifier un risque commun à divers projets qui pourrait avoir un impact sur leur calendrier (ex. : exécuter les tâches requises par le projet en raison de certains goulots d'étranglement des activités et/ou des ressources informatiques, impact majeur du changement sur certaines populations, capacité à attendre le retour sur investissement du projet, etc.).
- Difficultés à planifier et exécuter les initiatives majeures du Groupe de manière efficace et efficiente ou dans les délais et les coûts budgétés impactant le calendrier et les efforts de mise en œuvre de l'initiative.
- Difficultés à identifier des métriques et/ou des évaluations périodiques de la performance appropriés afférents à la qualité et au respect des normes définies par le Groupe, entraînant des difficultés pour mesurer le retour sur investissement (ROI) des initiatives.
- Difficultés à mettre en œuvre des processus de gestion du changement appropriés et/ou d'exécution du plan de gestion du changement, empêchant la récupération de valeur attendue des principales initiatives (ex. mise en place d'un nouveau processus, d'un nouveau système d'information, etc.).

Actions engagées

Les objectifs principaux du *Transformation Office* sont de fournir au Top management du Groupe et aux *Transformation Initiatives Leads* une vision holistique permettant de coordonner et d'aligner les différents projets du Groupe et de diffuser une méthodologie commune de lancement et de mise en œuvre de ces projets permettant de soutenir efficacement la stratégie du Groupe.

La coordination et l'alignement des différents projets du Groupe relève de l'acquisition d'une vue d'ensemble de tous les projets de transformation significatifs menés par le Groupe ou par les Maisons, couvrant toutes les régions et tous les domaines fonctionnels, afin de s'assurer que ces projets sont cohérents et en adéquation avec la vision stratégique du Groupe. Le *Transformation Office* a les capacités de proposer ou de recommander des rectifications ou des modifications à ces projets.

La diffusion d'une méthodologie commune pour le lancement et l'exécution des projets consiste à :

- soutenir les programmes avec un ensemble de méthodologie et d'expertise structurées (ex. : un cadre de gestion du changement, un cadre de gestion des risques) ;
- consolider les éléments et fournir au Top Management une vision holistique de la feuille de route des programmes, des objectifs, ainsi que des recommandations.

Les actions engagées pour pallier les conséquences de la Covid-19 sont indiquées en page 464.

2.3 Risques liés à la responsabilité sociale et environnementale

Droits humains et libertés fondamentales

Probabilité d'occurrence : 

Impacts :         

Description du risque

Non-conformité avec les normes internationales et les standards du Groupe en matière de droits humains et de respect des libertés fondamentales.

Exemple(s) de situation(s)

Mauvaises conditions de travail pouvant engendrer la violation de libertés fondamentales et le non-respect de droits humains et ainsi entraîner les plaintes de collaborateurs du Groupe ou de partenaires travaillant pour le Groupe et porter atteinte à l'image et à la réputation du Groupe.

- Travail des enfants, travail forcé.
- Heures de travail excessives, santé et sécurité.
- Harcèlement.
- Exploitation minière illégale.
- Non-égalité des chances et discrimination.
- Non-respect des droits des populations locales.
- Non-respect des normes internationales du travail concernant les travailleurs migrants.

Actions engagées

La protection des droits humains et des libertés fondamentales des salariés de Kering et de tous les salariés des chaînes d'approvisionnement du Groupe et de ses Maisons est un engagement fondamental, porté au plus haut niveau de la direction de l'entreprise.

Cet engagement est un axe central de l'identité de Kering. Il reflète la communauté de valeurs entre le Groupe, les Maisons et leurs parties prenantes.

En tant que Groupe de luxe durable et responsable, Kering doit identifier et traiter promptement et fermement les risques liés aux droits humains dans son périmètre de responsabilité (opérations et chaîne de valeur).

En travaillant en partenariat avec ses fournisseurs et parties prenantes et en partageant les meilleures pratiques, Kering préserve la réputation du Groupe et de ses Maisons ainsi que l'attractivité de leurs créations.

Cet engagement essentiel est repris dans le Code d'éthique du Groupe, particulièrement sur les aspects liés aux libertés fondamentales et aux droits humains, dans la Charte Fournisseurs du Groupe comprise dans le Code, ainsi que dans les *Sustainability Principles* à destination des fournisseurs. Ces documents font partie du cadre contractuel.

Une politique Droits humains a également été définie au niveau du Groupe et couvre aussi bien les opérations que les chaînes d'approvisionnement de Kering.

Par ailleurs le système d'alerte du Groupe est ouvert à toutes les personnes travaillant pour le Groupe : salariés et stagiaires travaillant au sein du Groupe, mais aussi collaborateurs externes et occasionnels chez tout prestataire ou partenaire extérieur avec lequel le Groupe entretient des relations contractuelles. Il permet de faire remonter, entre autres sujets, toute suspicion de violation des droits humains et des libertés fondamentales au sein du Groupe et de ses chaînes d'approvisionnement. En 2020, une campagne d'information et de communication à destination des fournisseurs directs des Maisons du Groupe et de leurs salariés a été déployée afin de leur rappeler les principes éthiques clés du Groupe, particulièrement en matière de Droits humains et libertés fondamentales, et leur rappeler l'existence du système d'alerte éthique du Groupe qui leur est ouvert. En 2020, Kering a par ailleurs réalisé une étude visant à identifier et à évaluer les risques en matière de droits humains liés à l'approvisionnement de certaines matières premières clés. Cette démarche a également été réalisée en fonction des pays d'implantation des fournisseurs du Groupe.

Enfin, un portail collaboratif a commencé à être déployé en 2020 afin d'optimiser la communication entre Kering et ses fournisseurs : cette plateforme a pour objectif de permettre aux fournisseurs d'avoir aisément accès à des formations et à différents documents clés de Kering – notamment en matière de droits humains – mais également d'offrir une plus grande transparence sur les chaînes d'approvisionnement (reporting).

Le Groupe développe par ailleurs une approche de contrôle fort en matière de respect des droits humains, en particulier – mais pas uniquement – par le biais d'audits sociaux conduits chaque année auprès de milliers de fournisseurs et prestataires du Groupe.

Le détail des politiques, projets et actions mis en œuvre, résultats obtenus et indicateurs de performance associés portant sur le respect des droits humains et des libertés fondamentales sont notamment présentés dans la partie 2.6 « La protection des droits humains chez Kering » du chapitre 3 « Développement durable » du présent Document d'enregistrement universel.

Changement climatique, autres risques naturels ou d'origine humaine

Probabilité d'occurrence : 

Impacts :         

Description du risque

Impact négatif sur les activités du Groupe en raison des effets du changement climatique. Défaut d'anticipation, de résilience et d'initiatives du Groupe face aux effets du changement climatique.

Inhabilité à faire face à un événement dont les conséquences pourraient impacter la sécurité des employés du Groupe, la continuité de ses activités ainsi que son image et sa réputation.

Exemple(s) de situation(s)

- Chaîne d'approvisionnement : l'augmentation de la fréquence des aléas météorologiques extrêmes (sécheresse, inondation, etc.) peut avoir un impact direct sur la disponibilité et la qualité des matières premières clés telles que le coton, le cachemire ou encore la soie, ce qui se traduit par une augmentation de la volatilité des prix, et avoir une incidence sur la production et la distribution des produits finis.
- L'activité économique voire la stabilité sociale de certaines zones géographiques (par exemple les zones côtières d'Asie) pourraient être fortement touchées par les effets du changement climatique, ce qui renforcerait encore les tensions sur la chaîne d'approvisionnement du Groupe.
- Rupture de production en raison de la non-disponibilité ou baisse de la qualité des matières premières en raison du changement climatique et de son impact sur la biodiversité, la destruction des sols et des écosystèmes.
- Une réglementation accrue et des normes environnementales plus strictes mises en place pour répondre aux enjeux de la lutte contre le changement climatique pourraient avoir une incidence sur nos activités en modifiant les coûts de production et la flexibilité des opérations.
- Autres exemples de situations à risque : catastrophe naturelle, terrorisme, contamination, pandémie.

Actions engagées

Le changement climatique s'impose dans les perspectives économiques et politiques globales comme un enjeu majeur exigeant une réponse efficace.

Les effets physiques du changement climatique sont susceptibles d'affecter les activités du Groupe. Si les activités en propre (production, distribution) sont peu exposées du fait de leur faible empreinte carbone – les activités Kering ne sont d'ailleurs pas concernées par les réglementations relatives au marché des quotas d'émission de CO₂ – il n'en va pas de même pour sa chaîne d'approvisionnement. Une analyse de l'exposition au risque climatique a ainsi été réalisée dans le cadre d'un rapport co-écrit en novembre 2015 avec BSR, le réseau mondial d'entreprises et d'expertise dédié au développement durable à but non lucratif. Intitulé « Changement climatique : implications et stratégies pour le secteur de la mode et du luxe », ce rapport analyse les risques climatiques actuels et futurs pesant sur le coton, le cachemire, la vigogne, la soie, le cuir de vache et de veau, et le cuir de mouton et d'agneau.

Kering a finalisé sa stratégie Climat qui présente de manière détaillée les engagements, objectifs et actions mises en œuvre par le Groupe, permettant de renforcer la résilience de ses chaînes d'approvisionnement, avec en premier lieu, la mise en place d'un Compte de résultat environnemental (EP&L). Cet outil permet en effet à Kering de mesurer ses impacts environnementaux, dont l'impact carbone, tout au long de sa chaîne de valeur, puis de monétiser ces impacts. Au-delà de la gestion du risque, l'EP&L est utilisé comme un outil de management permettant d'orienter Kering vers des solutions d'approvisionnement durable et de mener une réflexion sur les matières utilisées dans la conception de ses produits.

Le Groupe s'est doté en matière d'empreinte carbone d'objectifs de réduction très ambitieux à horizon 2025 et dispose depuis 2017 d'une *Science-based target* en la matière : Kering a été la première entreprise du secteur du luxe certifiée et approuvée par l'initiative *Science-Based Targets* (SBT) pour ses objectifs de réduction de son empreinte carbone qui ont été revus en 2020 pour répondre au scénario 1,5 °C, en conformité avec les engagements pris en 2019 dans le cadre du Fashion Pact.

Par ailleurs, membre de la TCFD depuis 2017, Kering suit les travaux et recommandations du groupe de travail et publié pour la première fois en 2020 dans sa DPEF une table de concordance avec les recommandations de la TCFD. Le Groupe travaille par ailleurs à définir en 2021 les scénarios relatifs au climat et l'évaluation de leur impact financier.

En plus des efforts engagés dans la réduction de ses émissions carbone, le Groupe compense la globalité des émissions résiduelles des Scopes 1 et 2 depuis 2012. En 2019, le Groupe a franchi une nouvelle étape en compensant la totalité des émissions résiduelles du Scope 3 (incluant ses chaînes d'approvisionnement), par des crédits Carbone issus de projets REDD+ certifiés. En 2020, dans le contexte de pandémie mondiale, le Groupe a été contraint de revoir exceptionnellement sa compensation et a compensé 100 % des Scopes 1 et 2 et très largement les émissions Scope 3. Le détail des politiques, projets et actions mis en œuvre, résultats obtenus et indicateurs de performance associés portant sur le changement climatique et la stratégie Climat du Groupe sont notamment présentés dans les parties 3.2. « Impact environnemental des opérations de Kering » et 4.4 « Préserver le capital naturel » du chapitre 3 « Développement durable » du présent Document d'enregistrement universel.

Par ailleurs, la direction Sécurité du Groupe a rédigé une politique de gestion de crise, afin de :

- donner un cadre de référence commun à toutes les entités du Groupe et sensibiliser les directions à l'importance d'une organisation préétablie de gestion de crise ;
- apporter une réponse rapide et coordonnée à tout événement majeur pouvant impacter le Groupe.

Chaque année, la direction Sécurité organise des exercices de simulation de crise en recourant à des scénarios probables et réalistes afin de former les cellules de crise établies.

Elle réalise également un suivi et fournit des conseils aux employés du Groupe lors de leurs déplacements professionnels.



Gestion des talents

Probabilité d'occurrence : 

Impacts :         

Description du risque

Difficultés à identifier et à développer les compétences de nos collaborateurs et à les retenir. Perte potentielle du savoir-faire de nos équipes mais aussi des artisans et fabricants au sein de nos chaînes d'approvisionnement ou des communautés auprès desquelles le Groupe s'approvisionne en matières premières clés et/ou spécifiques.

Exemple(s) de situation(s)

- Départs de Directeurs exécutifs : être dans l'incapacité de trouver dans les délais qui conviennent des personnes pouvant remplir les fonctions du management exécutif (Président, Président-Directeur général, Directeur général délégué, et membres du Comité exécutif), à la suite de départs et/ou d'accidents.
- Départ inattendu d'un Directeur artistique générant une période d'incertitude susceptible d'avoir un impact important sur la marque (notamment image et réputation, dépréciation d'actifs). C'est un risque auquel toutes les Maisons de Luxe peuvent être confrontées un jour et doivent apprendre à gérer.
- Dilution de certaines méthodes et techniques artisanales de transformation, d'assemblage et de façonnage. Disparition de métiers traditionnels.
- Rétention des talents : départs de collaborateurs clés au profit de la concurrence.
- Le secteur du luxe est soutenu par de nombreuses communautés de production dans le monde. Ces communautés sont sujettes à des risques de tensions sociales, économiques et/ou opérationnelles, allant de problèmes communautaires, de perturbations de la production, à une dilution du réservoir de compétences. Ces risques peuvent être réduits en engageant des actions pour préserver leurs compétences et créer des conditions d'emploi durables.

Actions engagées

La politique des ressources humaines de Kering vise à :

- définir une politique de recrutement sur le long terme, soutenue par des partenariats internationaux avec les écoles et organismes de formation de nos talents, et ainsi, attirer les meilleurs talents ;
- instaurer un environnement professionnel motivant et collaboratif, inclusif et respectueux de chaque individu ;
- encourager l'attachement au Groupe et à ses valeurs par des programmes de formation, une gestion des talents et par un dispositif de rémunération adapté ;
- promouvoir le respect de la diversité, de l'inclusion et l'égalité femmes-hommes ;
- porter une attention constante aux conditions de travail et au bien-être au travail ainsi qu'à l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle ;
- développer la mobilité en interne et les perspectives d'évolution et de développement professionnels et personnels.

Kering s'est fixé comme priorité de développer les talents et a mis en place des outils et des processus pour leur permettre d'élargir constamment leurs perspectives professionnelles au sein du Groupe et de renforcer leurs compétences à travers des opportunités de mobilité et de carrière.

En 2018, Kering a développé une plateforme digitale unique pour tous ses salariés dans le monde, permettant d'harmoniser les processus managériaux, de simplifier et d'accélérer le partage des données nécessaires à une gestion des talents globale, le tout dans une plus grande transparence.

Pour accompagner cette mise en place d'une culture commune aux Maisons, l'intranet a été remplacé par un réseau social d'entreprise qui transforme radicalement la communication et les interactions en interne en connectant tous les salariés. En 2019, des communications hebdomadaires ont été mises en place pour permettre de faire connaître les postes ouverts dans le Groupe et encourager la mobilité interne.

Par ailleurs, une enquête d'opinion salarié globale a été réalisée en janvier 2019 auprès de l'ensemble des salariés du Groupe pour mesurer l'engagement et identifier des plans d'actions sur les sujets identifiés comme prioritaires.

Une Directrice diversité, inclusion et talent a été nommée en 2019. Le regroupement de la gestion des talents et des sujets de diversité et inclusion au sein d'une même direction donne une nouvelle dimension au développement des talents : former des équipes plus diverses, à l'image de notre clientèle. Elle contribue aussi positivement à l'attraction, au recrutement, au développement et à la rétention des collaborateurs du Groupe.

Enfin, dans le cadre de la politique *Well-Being*, le Groupe a lancé le 1^{er} janvier 2020, le *Baby Leave* qui accorde à tous les parents, y compris les pères et partenaires, un congé rémunéré de 14 semaines pour tous les salariés dans le monde.

Dans le secteur du luxe, la capacité à répondre aux attentes des clients exige d'entretenir le savoir-faire des équipes de production au niveau le plus élevé. En effet, pour répondre aux attentes exigeantes des clients, Kering et ses Maisons proposent des pièces et des collections iconiques, exclusives et innovantes, dont la conception et la confection dépendent de savoir-faire stratégiques et de techniques artisanales de transformation, d'assemblage et de façonnage. La pérennité du savoir-faire dans les métiers du 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.

Kering Learning est aujourd'hui la plateforme de formation digitale pour toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs, proposant un socle commun à toutes les Maisons. Les formations sont accessibles en multi-canal, favorisant l'accessibilité des contenus aux collaborateurs.

Une revue des talents au niveau du Comité exécutif est également réalisée chaque année et sert de base pour construire notre plan de succession des postes clés au niveau Groupe, détaillé à la section 2.2.6 du Chapitre 4.

Une attention particulière est notamment portée aux équipes de création et de design au sein des Maisons afin de pérenniser l'identité de ces dernières et de nourrir la vision d'une « création au cœur d'un Luxe moderne et audacieux ». Il existe en effet un lien fort entre une marque de luxe et son Directeur artistique, dont l'attitude doit refléter les valeurs de la marque et respecter celles du Groupe. Le départ d'un Directeur artistique génère une période d'incertitude susceptible d'avoir un impact important sur la marque (notamment image et réputation, dépréciation d'actifs) mais c'est un risque auquel toutes les Maisons de luxe peuvent être un jour confrontées et doivent apprendre à gérer. Le portefeuille de marques de Kering permet cependant de réduire l'impact de ce risque au niveau du Groupe.

Le détail des politiques, projets et actions mis en œuvre, résultats obtenus et indicateurs de performance associés portant sur la gestion des talents sont notamment présentés dans les parties 3.1 « Valoriser l'humain » et 5.2 « Impact territorial et préservation des savoir-faire » du chapitre 3 « Développement durable » du présent Document d'enregistrement universel.

Les actions engagées pour pallier les conséquences de la Covid-19 sont indiquées en page 464 et détaillées tout au long de la partie 3.1 « Valoriser l'humain ».

Matières premières, qualité, raréfaction et biodiversité

Probabilité d'occurrence : 

Impacts : 

Description du risque

Non-disponibilité des matières premières nécessaires à la fabrication des produits du Groupe, qui soient conformes aux critères de qualité du Groupe et obtenues selon le respect des standards du Groupe.

Exemple(s) de situation(s)

- Approvisionnement en cuirs et peaux chez des fournisseurs ayant recours à des sous-traitants ne respectant pas la Charte Fournisseurs du Groupe et ses standards en matière de conditions de travail, impact environnemental, bien-être animal, utilisation de substances chimiques ou de traçabilité.
- Volatilité des prix des matières premières utilisées : cuirs, peaux et pierres précieuses. Irrégularité des approvisionnements.
- Raréfaction des ressources, associée à une demande croissante, affectant la production, la disponibilité, la qualité et le coût des matières premières.
- Extraction minière illégale réalisée par des sous-traitants ne respectant pas les normes internationales et les standards éthiques du Groupe en termes de conditions de travail.
- Perte de biodiversité causée par l'élevage intensif qui peut menacer, voire menacer déjà, la production de matières premières de qualité. D'une manière plus générale, la dégradation et l'appauvrissement des sols et la destruction de biotopes représentent des risques significatifs pour le maintien de production agricoles et d'élevages de qualité.
- Rupture de production en raison de la non-disponibilité ou baisse de la qualité des matières premières en raison du changement climatique et de son impact sur la biodiversité, la destruction des sols et des écosystèmes.

Actions engagées

La capacité des activités du Groupe à répondre aux attentes de ses clients exige d'assurer la disponibilité parfaite des matières premières conformes aux critères de qualité du Groupe. Kering agit dans toute sa chaîne d'approvisionnement auprès des fournisseurs et sous-traitants pour sécuriser un accès pérenne aux matières premières.

Le Groupe a mis en place des partenariats privilégiés avec ses fournisseurs et a entrepris une politique de recherche active de nouveaux partenaires. En outre, le Groupe renforce les synergies au sein de sa chaîne de production, par le biais d'acquisitions ou d'associations d'activités stratégiques dans la sous-traitance.

Le Groupe s'assure que ses fournisseurs et sous-traitants sont en conformité avec ses exigences en matière d'éthique et de conduite responsable des affaires, et en particulier, avec la Charte Fournisseurs du Groupe, incluse dans le Code d'éthique de Kering. Le Groupe s'assure de manière concomitante du respect par ses fournisseurs des lois et législations et de la conformité de ses approvisionnements aux normes internationales.

Par ailleurs, le Groupe a défini des standards d'approvisionnement pour toutes ses matières premières clés, standards qu'il a rendus publics en janvier 2018 et mis à jour en 2019 et en 2020 et qui reposent sur cinq piliers : l'impact social, l'impact environnemental, la traçabilité, l'utilisation de substances chimiques et le bien-être animal. Ils servent de guide pour définir la conformité des fournisseurs en matières premières et présentent deux niveaux d'atteinte : le minimum requis et les meilleures pratiques à atteindre pour 2025 au plus tard, en droite ligne de la stratégie Développement durable du Groupe et de ses objectifs à cette échéance.

Kering considère qu'il est de sa responsabilité d'appliquer les standards de bien-être animal les plus rigoureux afin de mettre ses pratiques en cohérence avec ses engagements et d'engager les acteurs du secteur dans une démarche de progrès, pour un traitement plus juste, plus humain et plus sûr des animaux. En effet, dans l'approche stratégique du développement durable adoptée par le Groupe, le respect du bien-être animal, en particulier des animaux d'élevage, est associé à la protection de l'environnement, à des conditions de travail sûres et, plus généralement, à un niveau élevé de performance du fournisseur.

Dans cette logique, le Groupe a publié en 2019 ses standards spécifiques en matière de bien-être animal avec pour objectif d'assurer les meilleures conditions de traitement des animaux tout au long des chaînes d'approvisionnement du Groupe.

La qualité, la sécurité et la régularité de l'approvisionnement en matières premières animales et végétales du Groupe dépendent du strict respect de grandes conventions, au premier rang desquelles la Convention CITES, et du bon maintien de l'équilibre d'écosystèmes, pour certains déjà fragilisés. C'est pour répondre aux enjeux cruciaux liés à la biodiversité, à sa préservation et à sa restauration, que le Groupe a publié en 2020 sa Stratégie Biodiversité et s'est fixé de nouveaux objectifs spécifiques et ambitieux en la matière, visant à atteindre un « impact net positif »* sur la biodiversité d'ici à 2025. Parmi les moyens mis en place figure notamment le lancement d'un fonds, le *Kering Regenerative Fund for Nature*, créé pour soutenir la transition du secteur de la mode vers une agriculture régénératrice.

Le détail des politiques, projets et actions mis en œuvre, résultats obtenus et indicateurs de performance associés portant sur les matières premières du Groupe et la protection de la biodiversité sont notamment présentés dans les parties 3.2 « Impact environnemental des opérations de Kering », et 4.4 « Préserver le capital naturel » du chapitre 3 « Développement durable » du présent Document d'enregistrement universel.

* Une entreprise ayant un impact « positif net » sur la biodiversité est une entreprise dont les nuisances sur la biodiversité générées par ses activités sont dépassées par son impact positif sur la biodiversité. Ce résultat est généralement atteint en respectant une hiérarchie d'actions : 1. éviter 2. réduire 3. restaurer et régénérer 4. transformer (*conservation hierarchy*).



Qualité et sécurité des produits/santé des consommateurs

Probabilité d'occurrence : 

Impacts : 

Description du risque

Non-respect des standards de qualité et de sécurité des produits vendus. Retours produits et risque de réputation.

Exemple(s) de situation(s)

- Le défaut de qualité sur un produit pouvant entraîner un retour du produit par le consommateur pourrait nuire à l'image et à la réputation du Groupe.
- Le défaut de qualité sur un produit pouvant affecter les consommateurs (ex. : allergies) entraînerait le rappel des produits. Cela porterait atteinte à l'image et à la réputation du Groupe.

Actions engagées

La qualité des produits vendus ainsi que leur conformité aux standards élevés de sécurité sont l'une des priorités du Groupe. Pour préserver la réputation du Groupe, les produits de ses Maisons doivent allier un attrait distinctif et une qualité irréprochable tout en offrant des garanties totales de sécurité aux clients. 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 Groupe, contrôles qualité et sécurité des produits tout au long du processus de production par des ingénieurs et des laboratoires accrédités.

De plus, les équipes de Product Compliance soutiennent les Maisons afin de développer et distribuer des produits se conformant aux exigences légales de chaque marché, et à la PRSL (*Product Restricted Substance List*) mise en place par le Groupe qui liste précisément les substances à éliminer ou les seuils à ne pas dépasser, mais aussi les plus hauts standards existants en matière d'élimination des substances chimiques dangereuses.

Les activités du Groupe se sont dotées de cellules de gestion de crise « produit ». En cas de risque avéré, elles 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 section 2.6 « Assurance et couverture des risques » du présent chapitre).

Le détail des politiques, projets et actions mis en œuvre, résultats obtenus et indicateurs de performance associés portant sur la qualité et la sécurité des produits sont notamment présentés dans la partie 4.2.6 « Maîtrise des risques : contrôle de la qualité des produits et santé et sécurité des consommateurs » du chapitre 3 « Développement durable » du présent Document d'enregistrement universel.

Standards de travail

Probabilité d'occurrence : 

Impacts :       

Description du risque

Non-respect des normes locales et/ou des exigences du Groupe en matière de travail (par exemple, la santé et sécurité des employés), entraînant un manque de conformité, des amendes ou des poursuites et portant atteinte à la réputation du Groupe. Ce risque s'applique aussi bien aux employés du Groupe dans le cadre de leurs activités qu'aux fournisseurs et leurs éventuels sous-traitants dans la chaîne d'approvisionnement.

Actions engagées

Une politique Groupe en faveur de la santé et la sécurité des salariés a été publiée fin 2019 afin de renforcer l'engagement de toutes les parties prenantes du Groupe. Elle détaille les responsabilités et les attentes du Groupe en matière de santé et de sécurité de ses salariés et de ses fournisseurs. Elle définit également les standards du Groupe ainsi que la méthodologie à adopter en matière de reporting, d'audits et d'évaluation des incidents et des accidents. Enfin elle explique les mesures de prévention et les modalités de formation des employés du Groupe.

Par ailleurs, le Code d'éthique du Groupe rappelle que le groupe Kering fournit un cadre de travail respectueux des droits humains, de la législation sociale et qui répond aux lois et réglementations en matière d'environnement, d'hygiène, de santé et de sécurité dans l'ensemble des pays où il opère. La Charte Fournisseurs, partie intégrante du Code d'éthique, liste les engagements attendus de nos fournisseurs et partenaires commerciaux et en particulier la proscription de tout type de travail qui, par sa nature ou les conditions dans lesquelles il s'exerce, est susceptible de compromettre la santé, la sécurité, l'intégrité ou la moralité (locaux propres et sûrs, accès à l'eau potable et aux sanitaires, etc.). Afin d'alerter sur des pratiques contraires aux valeurs éthiques du Groupe, Kering a mis en place un système d'alerte ouvert à tous ses salariés et prestataires contractuels.

Le Groupe réalise chaque année des audits de ses fournisseurs et de leurs éventuels sous-traitants. Ces audits portent notamment sur la santé et la sécurité afin de s'assurer que la réglementation et les exigences du Groupe sont respectées. Les audits sont réalisés aussi bien chez les fournisseurs travaillant déjà pour le Groupe qu'auprès de ceux susceptibles de travailler pour lui. Le résultat de ces audits détermine notamment la base de fournisseurs avec lesquels le Groupe choisit de travailler.

Dans la continuité de ses engagements de préservation de la santé et de la sécurité de ses salariés et de ses parties prenantes, le Groupe a mis en œuvre depuis 2014 la MRSL (*Manufacturing Restricted Substance List*) qui vise l'arrêt de l'utilisation dans les procédés de fabrication des substances chimiques dangereuses avec un objectif double : la non-exposition des travailleurs au sein des opérations du Groupe et dans les chaînes d'approvisionnement de ses Maisons à des substances dangereuses, et la réduction des rejets toxiques dans l'eau.

Le Groupe et ses Maisons appliquent également depuis 2018 la Charte sur les relations de travail et le bien-être des mannequins. Cette Charte, applicable dans l'ensemble des pays dans lesquels le Groupe est implanté, promeut des standards élevés d'intégrité, de responsabilité et de respect vis-à-vis des personnes concernées. Elle intègre plusieurs engagements majeurs notamment concernant la santé ou l'âge des mannequins avec lesquels le Groupe travaille. Ainsi, Kering s'est engagé à ne pas faire travailler des mannequins de moins de 18 ans pour ses défilés et photos adultes.

Le détail des politiques, projets et actions mis en œuvre, résultats obtenus et indicateurs de performance associés portant sur les standards de travail sont notamment présentés dans les parties 3.1 « Valoriser l'humain » et 4.3 « Conditions de travail dans nos chaînes d'approvisionnement » du chapitre 3 « Développement durable » du présent Document d'enregistrement universel.

Les actions engagées pour pallier les conséquences de la Covid-19 sont indiquées en page 464 et détaillées tout au long de la partie 3.1 « Valoriser l'humain » ainsi que dans la section 4.2.5.3 « Accompagner nos fournisseurs pendant la crise sanitaire » du chapitre 3.

Exemple(s) de situation(s)

- Non-respect des normes locales et/ou du Groupe en matière de sécurité des employés, entraînant des accidents.
- Non-respect des normes locales et/ou du Groupe en matière de droit du travail, entraînant une atteinte à la réputation du Groupe.

Éthique et intégrité dans la conduite des affaires, protection de la réputation

Probabilité d'occurrence : 

Impacts :         

Description du risque

Absence de valeurs et de règles éthiques concernant le comportement attendu des collaborateurs dans la façon de conduire les affaires, au-delà de la loi, entraînant un manque de connaissance et d'adhésion des collaborateurs à un comportement éthique, ainsi qu'une incapacité à signaler et à traiter un comportement contraire à l'éthique, pouvant mettre ainsi en péril la réputation du Groupe.

Exemple(s) de situation(s)

- Le manquement aux règles éthiques et à l'engagement du Groupe d'être une entreprise socialement responsable remet en cause le succès et le développement durable de Kering qui dépendent de la confiance de ses clients, collaborateurs, actionnaires, partenaires commerciaux et de l'ensemble de ses parties prenantes.
- Incident causé par un comportement contraire à l'éthique de la part d'une personne morale ou physique placée sous le contrôle du Groupe ou entretenant des relations d'affaires avec lui, qui pourrait nuire fortement à la réputation du Groupe et entraîner une perception erronée des parties prenantes.

Actions engagées

Le Groupe est attentif à ce que ne se produise pas d'incident causé par un comportement contraire à l'éthique de la part d'une personne morale ou physique placée sous le contrôle du Groupe ou entretenant des relations d'affaires avec lui. Dans ce cadre, chacune des Maisons s'est dotée d'une politique 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 la Charte du Groupe (celle-ci définit le cadre de la décentralisation de l'organisation) et de son Code d'éthique disponible en 14 langues et dont la dernière rediffusion (après mise à jour en 2018) à l'intégralité des collaborateurs dans le monde date de 2019. Un Comité d'éthique Groupe Kering a été mis en place, complété de deux Comités d'éthique régionaux : le Comité d'éthique Asie-Pacifique (APAC) et le Comité d'éthique Amériques (*Americas*) qui veillent au respect du Code d'éthique et répondent à toute sollicitation, depuis la simple question relative à l'éthique jusqu'au traitement des réclamations pour non-respect supposé du Code d'éthique. L'organisation Conformité, par ailleurs, aide et guide les salariés pour assurer le respect des lois en vigueur, en ce compris celles relatives à la lutte contre la corruption et celles relatives au droit de la concurrence. Une hotline éthique accessible à tous les collaborateurs du Groupe et à ceux travaillant pour les partenaires du Groupe avec lesquels il existe une relation contractuelle, complète le dispositif.

Chaque année, une formation obligatoire e-learning *Ethics & Compliance* est mise en place pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe dans le monde, afin de leur rappeler les éléments essentiels ayant trait à l'éthique et leurs obligations en la matière, leur proposer des mises en situation concrètes de dilemmes éthiques afin qu'ils exercent leur capacité de questionnement, de discernement et de jugement, et leur rappeler le système d'alerte en vigueur dans le Groupe (*whistleblowing*).

Le Groupe veille en parallèle à ce que les fournisseurs adhèrent à la Charte Fournisseurs du Groupe. Celle-ci leur rappelle la nécessité d'en faire la promotion au sein de leurs unités de production et auprès de leurs propres sous-traitants. Son respect est en outre contrôlé par la conduite d'audits sociaux dans les sites de production. Elle est comprise dans le Code d'éthique et à ce titre, a également fait l'objet d'une mise à jour en 2019 et d'une rediffusion aux fournisseurs. Par ailleurs, une étape supplémentaire a été franchie en 2020 avec l'élaboration et la diffusion d'une campagne de communication spécifiquement dédiée aux fournisseurs directs du Groupe et de ses Maisons et à tous leurs employés : diffusée en 15 langues, cette campagne visait à s'assurer de la connaissance par tous des engagements et principes éthiques clés du Groupe tels que défendus par le Code d'éthique de Kering et à rappeler à tous l'existence du système d'alerte de Kering qui leur est ouvert, et pourquoi, quand et comment l'utiliser.

Toutes les Maisons du Groupe mettent en œuvre les moyens et dispositifs appropriés pour assurer la parfaite conformité de leurs activités avec les exigences du Groupe en termes de responsabilité sociale et environnementale : certification SA8000, certification RJC, audits sociaux ou programme de formation à destination des fournisseurs, par exemple, sont autant de moyens et leviers d'actions mis en œuvre au quotidien au sein des Maisons.

Le détail des politiques, projets et actions mis en œuvre, résultats obtenus et indicateurs de performance associés portant sur l'intégrité au sens large sont notamment présentés dans la partie 2 « L'éthique, fondement de nos activités » du chapitre 3 « Développement durable » du présent Document d'enregistrement universel.

2.4 Risques de conformité

Conformité juridique et litiges

Probabilité d'occurrence : 

Impacts :         

Description du risque

Non-respect des normes, des lois et réglementations nationales auxquelles le Groupe est soumis, entraînant des procédures et litiges dans le cours normal des opérations.

Exemple(s) de situation(s)

- Absence de conformité avec les standards locaux.
- Non-respect des normes douanières.
- Mauvaise déclaration de l'origine des produits.
- Non-possibilité de ventes de certains produits en raison de la non-conformité avec les standards locaux.
- Déclaration CITES (Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction) inexactes.

Actions engagées

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 activités un dispositif de veille réglementaire, au siège, et dans les centres de services localisés dans les différentes zones où le Groupe est présent.

Les charges pouvant découler de litiges (ex. : réclamations ou contentieux), 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 et conseils, 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 2020 (voir Note 27). 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 et procédures effectives 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 procédures.

Par ailleurs, diverses déclarations ou garanties ont été souscrites par le Groupe à l'occasion de cessions de contrôle de filiales intervenues au cours des dix dernières années (voir la Note 33 annexée aux comptes consolidés au 31 décembre 2020).

Concernant les législations ou réglementations applicables aux activités du Groupe (hormis l'existence d'éventuelles sanctions internationales prises à l'encontre de tel ou tel pays mais sans impact sur les activités du Groupe), aucune d'elles ne relève de régimes spéciaux ou dérogatoires sur aucun des territoires concernés. 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 12 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 contrats

Probabilité d'occurrence : 

Impacts :   

Description du risque

Absence de pratiques ou de structures en matière de contractualisation, aboutissant à des contrats non négociés conformément aux politiques en place, à des contrats non révisés ou autorisés à temps, exposant les intérêts de la Société à des problèmes financiers, fiscaux ou opérationnels.

Exemple(s) de situation(s)

- Perte de fournisseurs stratégiques dotés de compétences spécifiques, suite à une faillite ou à une prise de contrôle par des concurrents, pouvant entraîner l'arrêt de la production.
- Dépendance d'un fournisseur sur une ou plusieurs Maisons du Groupe, pouvant entraîner la faillite du fournisseur en cas d'interruption du contrat avec la ou les Maisons du Groupe.
- Perte de points de vente stratégiques, pouvant entraîner une baisse du chiffre d'affaires.
- Non-dépôt de marques ou de design dans le temps imparti.
- Disparités entre la livraison des services/produits par un fournisseur et le contrat.

Actions engagées

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. Il en est de même des dénominations sociales et noms de domaine des filiales ou des branches, des enseignes des boutiques ou des points de vente du Groupe (se référer au facteur de risque « Gestion des biens immobiliers » du présent chapitre), 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 23 et 33 annexées aux comptes consolidés au 31 décembre 2020 du présent Document d'enregistrement universel.

Par ailleurs, les équipes ont été renforcées au sein du Groupe (notamment dans le Département légal et les Centres de services partagés) afin de s'assurer que les contrats ont été correctement définis avec les fournisseurs du Groupe. Le programme Hercules, en place depuis 2015, renforce l'approche commune et homogène de la gestion de la chaîne d'approvisionnement entre Maisons.

Les actions engagées pour pallier les conséquences de la Covid-19 sont indiquées en page 464.

Protection de la propriété intellectuelle

Probabilité d'occurrence : 

Impacts :         

Description du risque

Absence de processus de vérification des droits de propriété intellectuelle détenue par une autre société ou un tiers lors du processus de création, entraînant une violation des droits de propriété intellectuelle.

Exemple(s) de situation(s)

Des allégations de violation de la propriété intellectuelle commises par des Maisons du Groupe pourraient entraîner des réclamations en dommages importants, des pertes financières dues au retrait de produits contrefaits et avoir une incidence négative sur la réputation du Groupe.

Actions engagées

Les directions Juridiques du Groupe assurent la bonne gestion des portefeuilles de marques et autres droits de propriété intellectuelle, déterminent les éléments aptes à être protégés et s'assurent que les produits n'empiètent pas sur les droits de tiers.

Conscient de l'importance de la propriété intellectuelle liée à la création et l'innovation, le groupe Kering a mis en place une politique générale de gestion de la propriété intellectuelle que les Maisons du Groupe se sont engagées à suivre et qui inclut la vérification des propriétés intellectuelles des droits de tiers lors du processus de création.

Enfin, le Groupe a développé une organisation juridique au niveau régional (Asie, Amériques, Europe), local (filiales) et central afin de veiller au respect des nombreuses lois et droits de propriété intellectuelle dans le monde.



Risques de fraude et de corruption

Probabilité d'occurrence : 

Impacts : 

Description du risque

Actes de corruption active ou passive, de trafic d'influence ou de fraude constituant de la corruption passive impliquant un salarié ou dirigeant de Kering ou de ses Maisons.

Exemple(s) de situation(s)

- Offrir des cadeaux, des invitations ou des voyages à des partenaires commerciaux, des fonctionnaires ou d'autres décideurs afin d'influencer de manière inappropriée une décision ou une relation avec le Groupe.
- L'accord d'exercer des activités de sponsoring ou de faire des dons afin d'influencer de manière abusive une décision ou une relation avec le Groupe, par exemple en faisant un don à un organisme de bienfaisance qui, à son tour, transmettra les fonds en guise de pot-de-vin à un tiers.
- L'utilisation abusive d'une transaction immobilière comme moyen de corrompre un tiers, par exemple en louant des locaux qui appartiennent en définitive à un agent public afin d'influencer indûment une décision ou une relation avec le Groupe.
- L'attribution abusive, par un employé du Groupe, d'un contrat à un fournisseur (fournisseur de production ou autre) en vue de recevoir un pot-de-vin de ce fournisseur.

Actions engagées

Engagement de l'instance dirigeante :

Le programme de conformité en général, et le dispositif anticorruption en particulier, relève *in fine* de la responsabilité de M. François-Henri Pinault, ex-qualités de Président-Directeur général de Kering SA. À ce titre, M. François-Henri Pinault s'engage personnellement dans le développement et la mise en œuvre du programme anticorruption au sein de Kering et de ses Maisons, tant en interne qu'en externe. Son engagement est soutenu par M. Jean-François Palus en sa qualité de Directeur général délégué et par le Conseil d'administration, notamment au sein du Comité d'audit et du Comité des rémunérations, et est relayé par les Directeurs généraux des Maisons qui s'impliquent également personnellement dans le développement et la mise en œuvre du programme de conformité. Leur engagement collectif forme le « *Tone at the top* » de Kering et de ses Maisons. Localement, la structure de la fonction conformité décrite ci-dessous permet un « *Tone from the middle* » mis en œuvre personnellement au niveau des régions et des Maisons par les Compliance Officers qui sont pour la plupart des dirigeants locaux choisis notamment afin qu'ils puissent utiliser leur positionnement au sein du Groupe pour relayer l'engagement de la direction dans toutes les strates de l'organisation.

Une organisation dédiée chargée de développer et de superviser la mise en œuvre d'un programme de conformité satisfaisant, entre autres, aux exigences de la loi Sapin II a été créée en 2015. Elle est dirigée par un Group Chief Compliance Officer qui rend compte de ses travaux au Comité d'audit. Pour assurer le suivi quotidien et l'efficacité du programme de conformité, le Group Chief Compliance Officer s'appuie sur (i) une équipe de cinq juristes conformité basés à Paris, Hong Kong, Shanghai et Tokyo (ii) un réseau de Brand Compliance Officers désignés par les Présidents-Directeurs généraux des Maisons, et (iii) un réseau de Regional et Local Compliance Officers. Des chargés de conformité appuient l'action des Brand et Local Compliance Officers dans certaines Maisons.

Le programme de conformité anticorruption en place au sein de Kering et de ses Maisons répond aux exigences des standards internationaux, et plus particulièrement aux huit piliers requis au titre de l'article 17 de la loi Sapin II. Le Group Chief Compliance Officer participe chaque année à au moins une réunion du Comité d'audit pour rendre compte aux membres de ce dernier de l'état d'avancement du programme de conformité et de sa mise en œuvre. Le Comité d'audit s'assure que les risques de conformité sont suffisamment atténués et que les Compliance Officers bénéficient des ressources appropriées. Ils discutent également des objectifs annuels à assigner par le Comité des rémunérations au Président-Directeur général et au Directeur général délégué en matière de conformité. Le Président-Directeur général et le Directeur général délégué, rencontrent aussi régulièrement le Group Chief Compliance Officer.

Cartographie des risques :

À la suite d'une première évaluation des risques de corruption, dont les résultats ont fait l'objet d'une cartographie des risques en 2016-2017, mise à jour en 2018, une évaluation approfondie des risques de corruption a été menée sur les activités de Kering et sur chacune des activités des Maisons dans le monde en 2019. Ce projet a été mené pendant neuf mois par un cabinet d'avocats international expert et indépendant en collaboration avec le Group Chief Compliance Officer et ses équipes, et a impliqué la participation de plus de 242 employés du Groupe à travers les régions du monde, les fonctions et les niveaux hiérarchiques. Afin de garantir l'exhaustivité de l'évaluation des risques, chaque situation potentielle de corruption pertinente pour le Groupe a été identifiée et évaluée après analyse des contrôles de premier, deuxième et troisième niveau : embauche non conforme, paiement d'espèces, cadeaux, hospitalité/divertissements, parrainages/dons, relations avec des tiers (y compris les transactions immobilières), rabais/programme CRM, inventaire, fusions et acquisitions. Les risques de corruption associés à ces situations potentielles de corruption ont ensuite été notés et hiérarchisés dans une cartographie préliminaire des risques.

Une mise à jour de la cartographie des risques sera finalisée au cours de l'année 2021 afin de refléter le renforcement des contrôles effectué en 2020 et les résultats d'une revue de conformité réalisée au Moyen-Orient.

Gestion des risques :

- Prévention :

Kering et ses Maisons disposent d'un Code d'éthique préfacé par le Président-Directeur général et le comité exécutif, complété spécifiquement par une politique anticorruption. À la suite de la dernière mise à jour de la cartographie des risques de corruption en 2019, le Code d'éthique, la politique anticorruption, mais aussi les procédures de contrôle interne et les procédures de conformité dédiées du Groupe et des Maisons ont été, ou sont en cours d'être, ajustés. Des lignes directrices viennent aider les salariés du Groupe à les appliquer dans les situations qui ont été identifiées comme les plus à risque.

Les procédures de *due diligence* visant l'ensemble des fournisseurs directs et indirects, les cibles d'acquisition, les partenaires de joint-venture et consortium ainsi que les bénéficiaires de sponsoring et donations, ont également été renforcées afin de mieux prévenir les risques de corruption, fraude, blanchiment d'argent et violation des sanctions économiques. Ces procédures complètent le projet Hercules.

Par ailleurs, des formations sur mesure sont en cours pour permettre aux employés identifiés comme les plus exposés de mieux mettre en œuvre les contrôles de premier niveau de ces nouvelles procédures. Ces formations s'ajoutent au e-learning Éthique et Compliance obligatoire destiné à l'ensemble des salariés du Groupe.

- Détection :

Une procédure est en place pour recueillir les alertes, et ainsi détecter notamment les potentiels risques de corruption. La gestion de ce dispositif est décrite plus amplement au chapitre 3, partie 2. « L'éthique, fondement de nos activités ».

Des vérifications de conformité de second niveau afin de s'assurer de la bonne mise en œuvre du programme de conformité et de détecter les risques de corruption sont effectuées sur et hors site par le Département Conformité du Groupe, avec le soutien d'un cabinet d'avocats international pour renforcer l'indépendance et l'expertise de l'analyse dans les juridictions les plus à risque selon la cartographie des risques. Une première revue de conformité sur site a ainsi été réalisée en Chine en 2019, et une deuxième revue de conformité sur site a été réalisée au Moyen-Orient en 2020. Chacune a donné lieu à l'élaboration d'un plan d'action local pour remédier aux défaillances identifiées. Les résultats sont par ailleurs pris en compte dans la notation de la mise en œuvre des contrôles anticorruption évaluée dans la cartographie des risques régulièrement mise à jour.

Les vérifications de troisième niveau sont également régulièrement effectuées par la Direction de l'Audit interne afin d'évaluer si les procédures du Groupe, y compris en matière de conformité, sont appliquées.

- Remédiation :

Les mises à jour de la cartographie des risques de corruption, les revues de conformité et les audits internes, permettent de renforcer l'identification des défaillances auxquelles Kering et ses Maisons remédient dans un but de constante amélioration du programme de conformité. Par exemple, le risque de corruption identifié comme le plus important pour le Groupe lors de la mise à jour de la cartographie des risques en 2019, a trait aux relations avec les tiers, notamment avec les partenaires commerciaux ou dans le cadre de transactions immobilières. Aussi, le Groupe a adopté fin 2019 une procédure de *due diligence* révisée pour renforcer les contrôles sur les distributeurs, les bailleurs et les prestataires travaillant dans la création et la rénovation des boutiques.

Enfin, le dispositif d'alerte mis en place par le Groupe renforce aussi la possibilité pour ce dernier d'identifier d'éventuels comportements répréhensibles et de les sanctionner.

Défense de la propriété intellectuelle

Probabilité d'occurrence : 

Impacts :      

Description du risque

Infractions persistantes aux droits de propriété intellectuelle des Maisons du Groupe ou allégations de violation par des Maisons du Groupe. La contrefaçon de marques déposées et les copies de design sur le marché peuvent réduire la demande de produits des marques du groupe Kering.

Exemple(s) de situation(s)

- La contrefaçon de marques déposées, le commerce parallèle, le non-respect des droits d'auteur et les copies de design sur le marché peuvent réduire la demande de véritables produits des Maisons du Groupe.
- L'utilisation non autorisée de marques déposées et d'autres droits de propriété intellectuelle, ainsi que la vente non autorisée de produits des marques du Groupe et la distribution de produits contrefaits, portent atteinte à l'image du Groupe.

Actions engagées

Le Groupe veille à la protection de ses droits et mène une politique de lutte anti-contrefaçon active, tant la contrefaçon peut affecter le chiffre d'affaires et nuire à l'image du Groupe et de ses produits.

Ces actions sont menées par les directions Juridiques de ses Maisons, qui suivent en cela les principes de la politique de gestion de la propriété intellectuelle préconisés par le Groupe avec l'assistance de l'organisation juridique du Groupe au niveau régional (Asie, Amériques, Europe) et avec l'assistance de conseillers externes en lien avec les autorités locales compétentes au niveau local (filiales).

Les directions Juridiques du Groupe mettent en place des politiques actives et diversifiées contre toute violation de leurs droits. Le Groupe lutte notamment contre les réseaux illicites de vente de produits contrefaits ou copiés et contre les imitations qui cherchent à banaliser l'effort créatif propre aux Maisons, et en cette période de pandémie de Covid-19, également à l'encontre des usages illicites des marques du Groupe sur des masques non homologués. Les actions engagées pour pallier les conséquences de la Covid-19 sont indiquées en page 464.

La protection et défense de la propriété intellectuelle du Groupe prend des formes multiples : opérations douanières de saisies, interventions policières ou poursuites judiciaires. Les coûts de la protection des droits sont pris en charge par les fonctions juridique, et sont adaptées à l'échelle et à la taille du Groupe.

Respect des lois fiscales nationales et normes internationales

Probabilité d'occurrence : 

Impacts :   

Description du risque

Non-respect des lois fiscales nationales et des normes internationales applicables aux entités du Groupe, entraînant des procédures et litiges fiscaux dans le cours normal des opérations.

Exemple(s) de situation(s)

- Le calcul des impositions dues par les entités du Groupe n'est pas en conformité avec la réglementation locale.
- L'équipe fiscale de l'entité n'est pas qualifiée pour appréhender les problématiques fiscales.
- Non-conformité avec les exigences locales en matière de prix de transfert justifiant les transactions réalisées entre entités du Groupe.
- La documentation justifiant le traitement fiscal d'une opération n'est pas disponible ou est incomplète.

Actions engagées

En tant qu'entreprise responsable et citoyenne, Kering s'engage à respecter, et à faire en sorte que toutes les sociétés du Groupe respectent, partout où elles opèrent, les législations fiscales nationales et les normes internationales applicables. Kering s'engage également à ce que toutes les sociétés du Groupe s'acquittent de l'ensemble des impositions dues dans chaque État où elles sont implantées.

À cette fin, le groupe Kering dispose d'une équipe fiscale compétente constituée de spécialistes au niveau régional ainsi qu'au sein de son siège ayant un haut niveau de compétence et de formation continue.

Afin d'appréhender les différentes problématiques de nature fiscale susceptibles de se présenter, la direction Fiscale du groupe Kering, a notamment pour mission de :

- consolider l'information fiscale en provenance de chaque société du groupe Kering ;
- comprendre, suivre et coordonner les enjeux fiscaux qui se posent au niveau national et international en conformité avec les législations et normes applicables ;
- assurer le respect des obligations en matière de documentation des transactions effectuées entre entreprises associées ;
- apporter une contribution technique en matière fiscale dans l'élaboration des comptes consolidés.

Dans ce contexte, la direction Fiscale a mis en place un certain nombre d'outils de vérification et de contrôle pour détecter et résoudre les problématiques fiscales susceptibles de se poser au sein du groupe Kering et de s'assurer du respect des législations fiscales nationales et des normes internationales applicables. Ces outils comprennent notamment la réalisation d'études de données comparables régulières afin de veiller à ce que les transactions entre entreprises associées soient effectuées sur une base de prix de marché, l'élaboration de revues annuelles au niveau des entités du Groupe ainsi qu'un suivi précis et détaillé des contrôles fiscaux dont les entités du Groupe font l'objet.

La direction Fiscale veille, en outre, activement à ce que chaque entité du groupe Kering applique et respecte les principes suivants :

- disposer de tous les moyens humains et matériels nécessaires à la conduite de leurs activités ;
- n'être présent que dans des pays où s'exerce une activité effective ;
- respecter les normes nationales et internationales applicables en matière de prix de transfert. Elle élabore et procède au suivi de toute documentation nécessaire et met en place les outils pertinents à cet effet (études de données comparables, analyses de risques, etc.) ;
- coopérer en toute transparence avec les autorités fiscales et les organismes gouvernementaux locaux et partager, le cas échéant, son expérience et expertise. À titre d'illustration, la direction Fiscale du groupe Kering a participé à la Commission « TAX 3 » (*special committee on financial crimes, tax evasion and tax avoidance*) du Parlement européen au cours de laquelle elle a pu présenter les éléments clés relatifs à la gouvernance fiscale du groupe Kering.

2.5 Risques financiers

Les principaux risques financiers du Groupe sont les risques de marché (risque de change, risque de taux d'intérêt, risque actions) et de liquidité. Ils font l'objet de politiques de gestion des risques mises en place pour en diminuer la survenance ou l'impact.

Le Groupe a mis en place une organisation qui permet de suivre et 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.

Risque de change

Probabilité d'occurrence :



Impacts :



Description du risque

Compte tenu de son implantation internationale, le Groupe est naturellement exposé aux variations du cours des devises. Ces fluctuations peuvent donc impacter les résultats et les capitaux propres de Kering exprimés en euros, notamment lors de la conversion des comptes des filiales hors euros rendant difficile la comparaison des performances entre deux exercices.

Par ailleurs, une part prépondérante des ventes du Groupe est réalisée dans des monnaies différentes de sa devise fonctionnelle, en particulier le dollar américain et les devises asiatiques dont le yen japonais et le yuan chinois. Les achats et dépenses liés à la production sont essentiellement libellés en euros.

Exemple(s) de situation(s)

Sur la base des données de marché en date de clôture, l'impact des instruments de couvertures 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 pour le Groupe (le dollar américain, le yen et le yuan chinois) aurait un impact de + 178 millions d'euros au 31 décembre 2020, en capitaux propres, dans la réserve de réévaluation des instruments financiers.

Actions engagées

Le Groupe adopte une politique de couverture afin de minimiser l'impact des fluctuations des devises sur ses résultats. Il est ainsi amené à utiliser des instruments dérivés de couverture destinés, soit à couvrir des dettes et créances commerciales en devises, soit à couvrir des expositions budgétaires hautement probables et/ou des engagements fermes.

L'horizon de couverture est adapté au cycle de chaque Maison et n'excède que marginalement l'année à chaque date de clôture.

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 24.2 des comptes consolidés annuels présente la nature des instruments de couverture ainsi que l'exposition au risque de change (« 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.

Les actions engagées pour pallier les conséquences de la Covid-19 sont indiquées en page 464.

Risque actions

Probabilité d'occurrence : 

Impacts : 

Description du risque

Dans le cadre de ses opérations courantes, le Groupe est exposé via les actions liées aux participations consolidées et via les actions émises par Kering.

Exemple(s) de situation(s)

À titre d'illustration, une variation de 10 % de la valeur du titre PUMA comparativement au cours de clôture du 31 décembre 2020, aurait un impact de 137 millions d'euros sur la valeur de la participation dans PUMA à l'actif du bilan du Groupe.

Actions engagées

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 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 (AMF).

Au 31 décembre 2020, Kering détenait 95 000 de ses propres actions, soit 0,1 % de son capital social confirmant sa faible exposition. Kering détenait également 9,87% du capital de Puma à l'issue de la cession de 5,83% en 2020 réduisant ainsi davantage son exposition.

Les informations complémentaires relatives au risque actions sont présentées dans la Note 24.3 des comptes consolidés annuels.

Les actions engagées pour pallier les conséquences de la Covid-19 sont indiquées en page 464.

Risque de taux

Probabilité d'occurrence : 

Impacts : 

Description du risque

Le Groupe est naturellement impacté par l'évolution des taux d'intérêt de sa devise fonctionnelle et, plus marginalement, par les variations des taux d'intérêt des autres devises contribuant à sa dette nette consolidée.

Exemple(s) de situation(s)

Sur la base de cette répartition taux fixe/taux variable après prise en compte des instruments dérivés, une variation instantanée de 100 points de base des taux d'intérêt aurait un impact en année pleine de 22,3 millions d'euros sur le résultat consolidé avant impôt du Groupe au 31 décembre 2020.

Actions engagées

Kering peut être amené à utiliser des instruments dérivés tels que des swaps ou des achats d'options pour se protéger contre une variation des taux. Kering Finance SNC assure le traitement, le contrôle et le suivi administratif des opérations de taux 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*). 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 24.1 des comptes consolidés annuels présente l'exposition au risque de taux (« Exposition aux risques de taux d'intérêt »).

Les actions engagées pour pallier les conséquences de la Covid-19 sont indiquées en page 464.

Risque de liquidité

Probabilité d'occurrence : 

Impacts : 

Description du risque

Le risque de liquidité du Groupe correspond au risque de ne pas être en mesure de faire face à ses engagements monétaires avec ses ressources financières afin d'assurer la continuité de son activité.

Il dépend ainsi du niveau d'exposition du Groupe aux évolutions des marchés pouvant entraîner un renchérissement du crédit, voire une limitation temporaire à l'accès aux sources externes de financement.

Exemple(s) de situation(s)

En cas de potentiel tarissement du marché des NEU CP (titres négociables à court terme) lié à un facteur exogène (crise monétaire...), pouvant conduire à l'impossibilité de procéder à de nouvelles émissions ou à leur renouvellement, Kering serait amené dès lors à mobiliser ses lignes de crédit ou à mobiliser sa trésorerie disponible.

Actions engagées

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 Maisons 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 son coût. Il a ainsi procédé à l'émission d'un emprunt obligataire double tranches pour un montant de 600 millions d'euros remboursable en 2023 et un montant de 600 millions d'euros remboursable en 2028.

Dans le cadre de cette gestion active, le Groupe 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 au 31 décembre 2020 qui s'élève à 4 365,2 millions d'euros contre 3 035 millions d'euros au 31 décembre 2019 (Note 23.6 des comptes consolidés annuels).

Par ailleurs, au 31 décembre 2020, le Groupe mobilise pour 552,2 millions d'euros son programme de NEU CP déposé auprès de la Banque de France.

Enfin, le Groupe dispose d'une trésorerie disponible de 3 451,8 millions d'euros au 31 décembre 2020.

La Note 24.7 des comptes consolidés annuels présente l'exposition au risque de liquidité.

Les actions engagées pour pallier les conséquences de la Covid-19 sont indiquées en page 464.

2.6 Assurance et couverture des risques

La politique de traitement des risques du Groupe s'appuie sur l'identification et l'évaluation continue des risques, 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 concernés, du niveau de couverture nécessaire pour faire face à la survenance, raisonnablement estimée, de risques divers (risques de responsabilité, de dommage et de contrepartie 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 Maisons ;
- 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'attaques de type « cyber » visant les données et/ou autres actifs du Groupe.

D'autres contrats d'assurance sont souscrits par les entités du Groupe 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.

Les couvertures d'assurance s'appliquent à toutes les sociétés du Groupe.

Globalement, le niveau de couverture des principaux risques potentiels, pour l'ensemble du Groupe, est, à effet du 1^{er} janvier 2020, de :

- dommages, incendie, explosion, dégâts des eaux et pertes d'exploitation consécutives : 300 millions d'euros portés à 500 millions d'euros pour les sites majeurs du Groupe ;
- responsabilité civile générale : 145 millions d'euros ;
- dommages et pertes de marchandises en cours de transport : 15 millions d'euros ;
- dommages de fraude et malveillance sur les biens et les valeurs : 20 millions d'euros.

Le coût total du financement des risques comporte trois postes (autre les investissements de prévention et le coût des mesures de protection « physique ») :

- poids des franchises, rétention, auto-assurance en 2020 à la charge des filiales : 23 millions d'euros ;
- sinistralité autofinancée par le Groupe via la société de réassurance du Groupe en 2020 : 12 millions d'euros millions d'euros (total estimé à fin 2020).

L'auto-assurance par la filiale 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 de montants fixés par sinistre et d'une protection en réassurance en cas de fréquence exceptionnelle de sinistres au cours d'une même année.

Au 1^{er} juillet 2020, la société de réassurance du Groupe intervient, notamment, dans le cadre des couvertures dommages/pertes d'exploitation à hauteur de 3 millions d'euros par sinistre (soit sur la période du 1^{er} juillet au 30 juin).

- budget des primes d'assurance et frais de gestion y compris visites d'ingénierie, frais d'intermédiation, etc. (budget définitif 2020 HT) : 17,8 millions d'euros.

3 - CONFORMITÉ AU RÈGLEMENT GÉNÉRAL SUR LA PROTECTION DES DONNÉES

Opérant dans le secteur du luxe, Kering dispose de données clients dont la valeur marchande est potentiellement plus importante que celle d'autres secteurs. Conscient du risque de détournement de ces données et du développement des législations dans ce domaine, Kering œuvre à développer un programme de conformité cohérent afin d'appréhender ces sujets

de manière structurée entre ses différentes Maisons et de renforcer ainsi sa stratégie commerciale et informatique. Toutefois, les avancées technologiques et la dimension internationale du Groupe ne permettent pas d'exclure tout risque. Afin de limiter ces risques, les mesures de gestion suivantes sont mises en œuvre.

3.1 Mise en œuvre de mesures techniques et organisationnelles appropriées

3.1.1 Gouvernance attachée à la protection des données

D'une manière générale, la direction Juridique, au travers du Group Privacy Officer, demeure garante de la conformité aux législations attachées à la protection des données, et notamment au règlement 2016/679 – Règlement général sur la protection des données (RGPD). Cette direction travaille de manière transverse en collaboration avec l'ensemble des autres parties prenantes liées à la gestion des données personnelles.

Kering est doté d'un Group Privacy Officer, chargé (i) de veiller au respect de la conformité du Groupe avec ses obligations en matière de protection des données et (ii) de mettre en place une approche transverse impliquant l'ensemble des acteurs potentiels de la protection des données, notamment les directions des Ressources humaines, la direction de la Sécurité et Sécurité (informatique et physique), la direction Commercial et Digitale et la direction Juridique. Le Group Privacy Officer dispose d'un accès direct auprès de l'ensemble des directions juridiques des Maisons et de la Direction Générale du Groupe. Il répond à l'ensemble des questions relevant de son domaine grâce au réseau de proximité dont il s'est entouré (*Privacy Network*). Ce réseau permet la mise en œuvre d'une approche à la fois globale et locale au travers des différentes Maisons du Groupe dans les différents pays où le Groupe opère. Cette structure harmonisée de gouvernance au sein de Kering permet de prendre en compte les évolutions structurelles du Groupe (notamment le développement vers le commerce électronique et la vente à distance) et le contexte légal relatif à la protection des données.

Conformément au règlement 2016/679 – RGPD, Kering et chacune des Maisons sont ainsi dotées d'un Délégué à la Protection des Données (ou DPO – *Data Protection Officer*), interne ou externe travaillant au sein du *Privacy Network*.

3.1.2 Traitements de données personnelle et gestion des risques – *Accountability*

Dans le cadre de la mise en œuvre des diverses lois et réglementations en matière de protection des données personnelles, le groupe Kering s'emploie en permanence à améliorer sa connaissance en termes d'outils et de traitements opérés. Cette connaissance est mise en œuvre au travers de mesures organisationnelles fortes au niveau des équipes projets et informatiques.

Dans son aspect informatique, et sous l'égide des équipes d'architecture informatique, un inventaire des applications du Groupe est réalisé de manière cyclique. Cette approche est doublée sur son aspect « finalité » par une cartographie des traitements de données personnelles. Socle de la conformité et de la mise en œuvre du registre des traitements de données personnelles, cette double cartographie et la méthode employée visent à permettre à Kering et l'ensemble des Maisons composant le Groupe de parfaire et systématiquement maintenir leur connaissance des « moyens et finalités » utilisés dans le cadre des traitements de données personnelles opérés. Cette organisation s'applique sur deux aspects :

- pour les nouveaux projets, au travers du processus *Gate*, l'ensemble des activités conduisant potentiellement à un traitement de données personnelles font l'objet d'un suivi et de vérifications ;
- pour les traitements aujourd'hui en cours, deux cabinets d'avocats ont été mandatés afin de procéder à une cartographie, Maison par Maison, de l'ensemble des traitements de données mis en œuvre au sein du Groupe afin de déterminer des règles cardinales de traitements de données personnelles.

Ces processus visent à renforcer l'analyse et la prise en compte de risques, notamment en termes de sécurité et de traitement des données personnelles. Ainsi, l'Analyse d'impact relative à la protection des données (AIPD ou DPIA) est un outil important pour la responsabilisation des acteurs. Il permet la mise en œuvre du principe d'Accountability. Ainsi, déployé en amont des projets, l'AIPD permet d'analyser la teneur des risques attachés à un projet ou à une activité portant sur les données personnelles et de préconiser les mesures permettant de limiter ou supprimer ce risque.

Ce processus doit aussi permettre la prise en compte de la protection des données personnelles dès la conception d'une application ou d'un traitement. Cette prise en compte s'accompagne, notamment, de recommandations concernant la minimisation de la collecte de données au regard de la finalité, la définition de durées de conservation adéquates, la présentation de mentions d'information ou les modalités de recueil du consentement lorsque nécessaire, le déploiement de mesures de sécurité et de confidentialité des données ou encore les moyens permettant de s'assurer du rôle et de la responsabilité des acteurs impliqués dans la mise en œuvre de traitements de données. Cette approche dès la conception d'une application ou d'un traitement doit conduire à une prise en compte en amont des droits des personnes et des mesures organisationnelles et techniques implémentées au sein du Groupe.

Ainsi, conformément au règlement 2016/679 – RGPD, la connaissance des moyens mis en œuvre par la direction Informatique s'intègre dans la détermination des finalités de traitements.

Cette détermination est opérée par la *Privacy Network* au travers d'une méthodologie commune à laquelle les maisons adhèrent volontairement. Cette approche permet la mise en œuvre du registre des traitements prévu par l'article 30 de la réglementation 2016/679. Le registre des traitements est ainsi en constante évolution et permet de refléter la vie des entités du Groupe. À cette fin, un logiciel dédié sous licence d'une société leader dans le domaine des solutions de conformité au RGPD, est intégré et adapté afin de pouvoir effectuer cette mise à jour en temps réel. Grâce à ce logiciel, le groupe Kering est en mesure d'effectuer un suivi des évolutions attachées aux traitements de données personnelles, prenant en compte, notamment, les nouveaux enjeux attachés à une digitalisation croissante et à un développement international de ses activités.

En outre, le Groupe s'emploie à mettre en place une politique d'impact relative à la protection des données conformément aux différentes listes des types d'opérations de traitement pour lesquelles une analyse d'impact relative à la protection des données est requise.

3.1.3 Mise en œuvre de processus internes et externes permettant d'assurer la mise en conformité du groupe Kering

Le déploiement à l'international de nos Maisons et la généralisation des outils de marketing digital ont conduit le Groupe à renforcer l'encadrement contractuel et organisationnel en matière de protection des données.

Sous-traitants

Le groupe Kering, doit ainsi faire uniquement appel à des sous-traitants qui présentent des garanties suffisantes quant à la mise en œuvre de mesures techniques et organisationnelles appropriées. Les sous-traitants devant (i) s'assurer que les traitements et modalités de réalisation de ces derniers répondent aux exigences du règlement 2016/679, et (ii) garantir la protection des droits de la personne concernée. Cette approche visant l'ensemble des sous-traitants opérants pour le compte du Groupe ou des marques est marquée par une collaboration continue entre les directions Achats, Opérationnelles et Juridiques.

Sensibilisation et remontée d'information

Le groupe Kering prend particulièrement soin de sensibiliser et d'organiser la remontée d'informations en construisant notamment un plan de formation et de communication auprès de ses collaborateurs. Sous l'égide du Group Privacy Officer, un plan de sensibilisation et d'organisation de la remontée d'information est en cours de déploiement. Ce processus vise à renforcer la culture de la *Privacy* au sein de l'organisation et à développer des réflexes permettant une meilleure conformité aux besoins de nos clients et de nos Maisons. Des communications sur le sujet *Privacy* (événements, veille, œuvres culturelles) sont également en cours de déploiement.

Dans ce cadre, un e-learning global pour l'ensemble des salariés du Groupe va être mis en œuvre. Il va permettre de croiser les besoins *Privacy* et « cybersécurité » et couvrir l'intégralité des besoins attachés à la protection des données. Déployé au travers d'une plateforme de gestion d'e-learning permettant d'ajouter au « *Tone at the Top* », il va ainsi permettre de dispenser un message global destiné à tous les collaborateurs. Afin de renforcer cet aspect, le Group Privacy Officer et le responsable de la sécurité informatique travaillent ensemble afin de maintenir une veille juridique et technique, et afin d'assurer le relais de l'information auprès des salariés et des autres acteurs de la protection des données dans le Groupe.

Procédures de réponse aux incidents

En outre, les procédures de réponse aux incidents impactant les données sont aujourd'hui diverses et laissées à l'appréciation des directions Juridiques des Maisons. Le Groupe travaille à la mise en place de procédures visant à permettre une approche harmonisée et unique de la protection des données et des réponses apportées. Ces procédures permettent de structurer les réponses apportées en fonction du degré de confidentialité des données concernées et du nombre de personnes potentiellement affectées.

Procédures de gestion de l'exercice des droits des personnes

De la même manière, des processus internes et des équipes dédiées ont été mises en place afin de traiter les réclamations et les demandes des personnes concernées quant à l'exercice de leurs droits (droits d'accès, de rectification, d'opposition, droit à la portabilité, retrait du

consentement etc.). Ces processus ont permis de définir les acteurs, les modalités d'exercice de ces droits et de mettre à jour ces procédures en cas de survenance de nouvelles contraintes législatives ou réglementaires. Ces processus, librement mis en œuvre par les Maisons, sont également en cours d'harmonisation en vue de répondre aux lois et règlements applicables dans l'ensemble des territoires dans lesquels les Maisons exercent leurs activités. Ainsi, un formulaire en ligne est déployé au sein des Maisons qui le souhaitent afin de permettre de coordonner leurs efforts dans la gestion des requêtes. En effet, la multiplication des législations applicables et les attentes des personnes concernées nécessitent la mise en place de procédures et de standards de réponse.

Ainsi, outre des adresses e-mails dédiées, des formulaires globaux et traduits en de multiples langues, sont déployés afin de faciliter l'exercice des droits des personnes concernées. Une mise à jour régulière des procédures est prévue pour anticiper et faciliter l'exercice et la gestion des requêtes présentées par les personnes concernées.

3.2 Typologie des personnes concernées par des traitements de données personnelles

Les mesures décrites ci-dessus permettent une approche dynamique aux enjeux des données personnelles traitées au sein du groupe Kering. Cette approche permet d'appréhender les différentes populations avec lesquelles le Groupe interagit de manière quotidienne comme ses clients, ses salariés ou des tiers.

3.2.1 Gouvernance attachée à la protection des données des clients

Opérant dans le domaine du luxe, Kering dispose de données clients dont la valeur marchande est potentiellement plus importante que celle d'autres secteurs. Face à cet enjeu, le Groupe développe plusieurs travaux sur les finalités et moyens de traitement des données personnelles des clients de ses Maisons. Ces travaux prennent notamment en compte les attentes légitimes exprimées quant au traitement loyal des données personnelles mais aussi la demande croissante des clients quant à la personnalisation des échanges avec nos Maisons.

Les données clients collectés par le Groupe font l'objet de demandes directes aux clients concernés lors des différents cycles d'interaction entre une Maison et un client. L'approche omnicanale développée permet, en

boutique comme sur internet, aux clients de compléter eux-mêmes (i) les données qu'ils souhaitent communiquer, (ii) d'indiquer dans quelle mesure ils souhaitent bénéficier ou non des offres dédiées, (iii) s'ils souhaitent ou non, recevoir la newsletter de la marque concernée, etc. le groupe Kering et ses différentes Maisons sont particulièrement sensibles au fait que les informations et, le cas échéant, les consentements collectés auprès des clients doivent être appréhendés de manière concise, transparente, compréhensible et en des termes clairs et simples. Des travaux d'amélioration continue ont permis le déploiement de nouvelles interfaces et, progressivement, d'une nouvelle politique de confidentialité plus lisible permettant de répondre diligemment à l'obligation de transparence qui repose sur chaque Maison.

Cette nouvelle approche, fondée sur le concept de « *Privacy sur-mesure* » (*Tailored privacy*) est ainsi déployée. Elle permet une définition globale des activités de traitement de données mais conduit également à renforcer les spécificités de chacune des Maisons du Groupe. Cette approche vise à appréhender de manière plus fine les règles applicables à chacune des activités commerciales des différentes Maisons du Groupe tout en permettant une communication et une collecte d'information unique et conforme aux attentes de leurs clients.

3.2.2 Gouvernance attachée à la protection des données des salariés

L'approche harmonisée souhaitée par le groupe Kering s'applique également pour les données collectées au quotidien par chaque entité du Groupe auprès de ses salariés. En effet, la relation de travail existant entre les salariés et leur employeur s'articule au travers d'un équilibre entre les intérêts légitimes des employeurs et les attentes raisonnables des salariés en matière de protection de leur vie privée. Ainsi, pour la majorité des traitements attachés aux salariés du Groupe, la base juridique ne peut et ne doit pas être le consentement.

3.2.3 Gouvernance attachée à la protection des données des tiers

Outre les données des clients et des salariés, le groupe Kering peut être amené à traiter les données personnelles de tiers (sous-traitants, apprentis, stagiaires, intervenants, etc.). Dans la continuité de son choix d'une éthique et d'une obligation générale de transparence, le groupe Kering continue d'inventorier l'ensemble des traitements réalisés au cours de ses activités. Identifiées au travers de son registre des traitements, les données de tiers font l'objet d'une réflexion large afin de permettre la mise en œuvre de règles spécifiques attachées à ces données.



Page laissée blanche intentionnellement

CHAPITRE 7

Capital et actionariat

1 - Capital	502	2 - Actionariat	507
1.1 Capital social	502	2.1 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote	507
1.2 Actions de la Société détenues par la Société et ses filiales	502	2.2 Franchissements de seuils légaux et statutaires au cours de l'exercice 2020	508
1.3 Autorisations d'émission de titres donnant accès au capital	503	2.3 Répartition du capital au 31 décembre 2020 (chiffres arrondis)	508
1.4 Participation des salariés au capital de la Société	505	2.4 Marché des titres de Kering	508
1.5 Affectation du résultat et dividendes versés par la Société	505	2.5 L'action Kering	509
1.6 Nantisements d'actions	506	2.6 Politique de Communication Financière	511
1.7 Pactes et conventions	506		

1 - CAPITAL

1.1 Capital social

Capital social au 31 décembre 2020

Au 31 décembre 2020, le capital social s'élevait à 500 071 664 euros divisé en 125 017 916 actions de 4 euros de valeur nominale chacune (toutes de même catégorie), entièrement libérées. Le nombre total de droits de vote exerçables était à la même date de 177 696 659 (sous déduction des actions autodétenues privées de droits de vote).

Au 31 décembre 2020, à la connaissance de la Société :

- les Administrateurs détenaient directement 0,06 % du capital représentant 0,043 % des droits de vote (sous déduction des actions autodétenues privées de droits de vote) ;
- la Société détenait directement 95 000 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 trois dernières années

Année	Opérations	Primes d'émission, d'apport ou de fusion	Montant nominal des variations de capital	Montants cumulés du capital de la Société (au 31/12)	Nombre cumulé d'actions ordinaires de 4 € (au 31/12)	Nombre cumulé de droits de vote ⁽¹⁾ (au 31/12)
2020				500 071 664 €	125 017 916	177 784 720
2019	-	-	-	505 117 288 €	126 279 322	179 068 624
2018	-	-	-	505 117 288 €	126 279 322	179 237 654

(1) Nombre total de droits de vote avec autocontrôle.

1.2 Actions de la Société détenues par la Société et ses filiales

Acquisition par la Société de ses propres actions

L'Assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2019 avait autorisé le Conseil d'administration à opérer, pendant une période de 18 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 580 euros par action, sans que le nombre d'actions à acquérir puisse excéder 10 % du capital social.

Cette autorisation donnée au Conseil d'administration d'opérer sur les actions de la Société pendant dix-huit mois a été renouvelée lors de l'Assemblée générale du 16 juin 2020 dans le cadre de la résolution 16 (avec un prix d'achat maximum de 600 euros par action).

Les objectifs qui pourraient être poursuivis sont définis dans cette résolution et visent notamment l'annulation des titres propres, l'attribution d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de la Société dans le cadre des plans d'attribution gratuites d'actions ou d'options d'achat d'actions, en vue d'assurer la liquidité et d'animer le titre de la Société dans le cadre

d'un contrat de liquidité ou de conserver des actions et le cas échéant de les céder, transférer ou les échanger dans le cadre d'opérations de croissance externe.

Contrat de liquidité

Depuis 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. À cet effet, Kering a signé un contrat de liquidité le 13 février 2019, en conformité avec la décision AMF n° 2018-01 du 2 juillet 2018, applicable à compter du 1^{er} janvier 2019. Kering maintient ainsi 5,0 millions d'euros au crédit du compte de liquidité ouvert auprès de l'intermédiaire et les ressources allouées au contrat de liquidité s'élevaient à 50,0 millions d'euros. Durant l'exercice 2020, 104 728 actions ont été acquises pour un montant de 59,1 millions d'euros soit un cours moyen de 564,32 euros par action et 104 728 actions ont été vendues pour un montant de 58,9 millions d'euros soit un cours moyen de 562,41 euros par action. Entre le 1^{er} janvier 2021 et le 16 février 2021, dans le cadre du contrat de liquidité, la Société a

procédé au rachat de 25 868 actions au cours moyen de 559,26 euros par action, et à la cession de 25 368 actions au cours moyen de 559,56 euros par action.

Programme de rachat d'actions

Dans le cadre d'un programme de rachat d'actions annoncé le 29 octobre 2018 avec l'objectif de racheter jusqu'à 1,0 % de son capital social sur une durée de 12 mois, Kering a procédé au rachat de 1 261 406 actions entre le 29 octobre 2018 et le 31 juillet 2019. Ces actions ont été annulées le 18 décembre 2020.

Plans d'attribution gratuite d'actions

Dans le cadre de la mise en œuvre de son programme autorisé par l'Assemblée générale du 16 juin 2020, Kering a confié une instruction à un prestataire de services d'investissement ayant pour objectif d'acquérir, au plus tard à l'échéance du 31 mars 2021 et en fonction des conditions de marché, un maximum de 125 000 actions ordinaires Kering, soit environ 0,1 % du capital social au 15 décembre 2020, en vue de les affecter à la couverture de plans d'attribution gratuite d'actions et autres plans d'intéressement long terme rémunérés en actions Kering au profit des salariés. Le prix d'achat unitaire des titres ne peut excéder le prix maximum fixé par l'Assemblée générale des actionnaires du 16 juin 2020. Au 31 décembre, Kering a racheté 95 000 actions pour un montant de 53,9 millions d'euros soit au cours moyen de 567,37 euros par action. Entre le 4 et le 6 janvier, Kering a racheté 30 000 actions pour un montant de 17,3 millions d'euros soit un cours moyen de 576,67 euros par action.

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 2020

Le Conseil d'administration, en vertu des décisions de l'Assemblée générale du 24 avril 2019, dispose des autorisations suivantes :

Nature de la délégation	Date de l'AG <i>(n° de résolution)</i>	Durée <i>(date d'expiration)</i>	Montant nominal maximal autorisé <i>(en millions d'euros)</i>	Utilisation en cours
Augmentation du capital social avec DPS				
Augmentation du capital social par émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des titres de capital ou à des titres de créances ⁽²⁾	24 avril 2019 (12 ^e)	26 mois (juin 2021)	200 ⁽¹⁾	Non utilisée
Augmentation du capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission	24 avril 2019 (13 ^e)	26 mois (juin 2021)	200 ⁽³⁾	Non utilisée
Augmentation du capital social sans DPS				
Augmentation du capital social par émission, sans droit préférentiel de souscription, par offre au public, d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des titres de capital, 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	24 avril 2019 (14 ^e)	26 mois (juin 2021)	50 ⁽⁴⁾	Non utilisée

Nature de la délégation	Date de l'AG (n° de résolution)	Durée (date d'expiration)	Montant nominal maximal autorisé (en millions d'euros)	Utilisation en cours
Augmentation du capital social par émission, sans droit préférentiel de souscription, par placement privé, d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme à des titres de capital ou à des titres de créances	24 avril 2019 (15°)	26 mois (juin 2021)	50 ^{(2) (5)}	Non utilisée
Autorisation de fixer le prix d'émission d'une augmentation de capital sans droit préférentiel capital social de souscription par offre au public ou placement privé dans la limite de 5 % du capital social par an	24 avril 2019 (16°)	26 mois (juin 2021)	5 % du capital social par an	Non utilisée
Augmentation du capital social en vue de rémunérer des apports en nature dans la limite de 10 % du capital social	24 avril 2019 (18°)	26 mois (juin 2021)	50,5 ⁽⁴⁾	Non utilisée
Augmentation du capital social avec ou sans DPS				
Augmentation du nombre d'actions ou de valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation de capital de l'émission initiale ⁽⁶⁾ avec ou sans droit préférentiel de souscription dans la limite de 15 % de l'émission initiale	24 avril 2019 (17°)	26 mois (juin 2021)	15 % du montant	Non utilisée
Augmentation du capital réservé				
Émission d'actions réservées aux salariés du Groupe	24 avril 2019 (19°)	26 mois (juin 2021)	5,05	Non utilisée
Réduction du capital social par annulation d'actions				
Autorisation de réduire le capital social par annulation d'actions	24 avril 2019 (11°)	24 mois (avril 2021)	10 % du capital social par période de 24 mois	Utilisée (voir ci-dessous)

(1) Ce montant constitue le plafond nominal maximal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations de compétence conférées par les 12°, 14°, 15°, 16°, 17° et 18° résolutions de l'Assemblée générale du 24 avril 2019. Le montant nominal total des augmentations de capital réalisées au titre de ces résolutions s'imputera sur ce plafond global.

(2) Limité par l'article L. 225-136 du Code de commerce à 20 % du capital social par an dans tous les cas.

(3) Ce montant ne pourra excéder le plafond global pour les émissions d'actions ou de titres donnant accès au capital de 200 millions d'euros fixé par la 12° résolution de l'Assemblée générale du 24 avril 2019.

(4) Ce montant s'impute sur le plafond global pour les émissions d'actions ou de titres donnant accès au capital de 200 millions d'euros fixé par la 12° résolution de l'Assemblée générale du 24 avril 2019.

(5) Ce montant s'impute pour les émissions d'actions ou de titres donnant accès au capital sur les plafonds de 200 millions d'euros et 50 millions d'euros fixés par les 12° et 14° résolutions de l'Assemblée générale du 24 avril 2019.

(6) Limite de 15 % de l'émission initiale réalisée en application des 12°, 14° et 15° résolutions de l'Assemblée générale du 24 avril 2019 et sous réserve du plafond prévu dans les résolutions en application desquelles l'émission est décidée (12°, 14° et 15° résolutions) ainsi qu'au plafond global fixé par la 12° résolution.

Comme indiqué sur ce tableau, l'Assemblée générale du 24 avril 2019 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, bénéfices ou primes et des attributions gratuites d'actions.

Conformément à l'autorisation qui lui a été consentie par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 24 avril 2019 aux termes de sa 11° résolution, le

Directeur général délégué, agissant sur délégation du Conseil d'administration de la Société, a procédé le 18 décembre 2020 à une réduction du capital social de 5 045 624 euros par annulation de 1 261 406 actions autodétenues de 4 euros de valeur nominale chacune, le capital étant ainsi ramené à 500 071 664 euros, divisé en 125 017 916 actions de 4 euros de valeur nominale chacune.

Les autres délégations n'ont pas été utilisées au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2020.

Autres titres donnant accès au capital

Rapport spécial sur les options de souscription et d'achat d'actions et attributions gratuites d'actions

Un plan d'attribution gratuite d'actions a été mis en place le 1^{er} octobre 2020.

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.

Au 31 décembre 2020, aucune option de souscription ou d'achat ne reste à exercer.

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 et éventuellement du Directeur général délégué 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 2020, les salariés et les dirigeants mandataires sociaux de la Société et de son Groupe détenaient, dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-102 du Code de commerce, 134 734 actions,

représentant 0,1 % du capital social. Ce nombre de titres inclut les 11 744 actions de la Société détenues par les salariés dans le cadre du Fonds commun de placement d'Entreprise.

1.5 Affectation du résultat et dividendes versés par la Société

Affectation du résultat

Lors de sa réunion du 16 février 2021, le Conseil d'administration a constaté et décidé de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires de la Société l'affectation suivante des résultats de l'exercice :

(en euros)

Origine	
Report à nouveau	983 910 431,15
Résultat de l'exercice	2 079 582 288,06
Total montant à affecter	3 063 492 719,21
Affectation	
Réserve légale ⁽¹⁾	
Dividende ⁽²⁾	1 000 143 328,00
Report à nouveau	2 063 349 391,21
Total affectation	3 063 492 719,21

(1) Le montant de la réserve légale ayant atteint le seuil de 10 % du capital social.

(2) Soit un dividende par action de 8 euros éligible à l'abattement fiscal de 40 % lequel sera mis en paiement le 6 mai 2021. Le montant correspond au montant de l'acompte sur dividende de 2,50 euros mis en paiement le 21 janvier 2021 (soit 312 744 590 euros) et au solde du dividende de 687 598 538 euros, soit 5,50 euros par action déterminé sur la base du nombre maximum d'actions susceptibles d'avoir droit au dividende.

Un dividende de 8 euros par action sera proposé à l'Assemblée générale du 22 avril 2021 aux actions portant jouissance au 1^{er} janvier 2020.

Un acompte sur ce dividende en numéraire de 2,50 euros par action a été mis en paiement le

21 janvier 2021 suite à la décision du Conseil d'administration du 10 décembre 2020.

Si ce dividende est approuvé, le solde soit 5,50 euros par action sera détaché le 4 mai 2021 et sera payable à partir du 6 mai 2021.

Dividendes versés au titre des trois exercices précédents

La distribution des dividendes a été la suivante au cours des trois derniers exercices :

Année de distribution	Dividende net	Éligible à l'abattement fiscal de
2020	8,00 €	40 %
2019	10,50 €	40 %
2018	6,00 €	40 %

1.6 Nantissements d'actions

Au 31 décembre 2020, 1 550 000 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 ⁽²⁾
Artémis	HSBC	05/06/2020	indéterminée ⁽¹⁾		350 000	0,28 %
Artémis	CA CIB	26/06/2020	indéterminée ⁽¹⁾		1 200 000	0,96 %

(1) Remboursement ou paiement complet de la créance.

(2) Sur la base du capital au 31 décembre 2020, composé de 125 017 916 actions de 4 euros de valeur nominale chacune.

1.7 Pactes et conventions

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de clause de pacte ou 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 - ACTIONNARIAT

2.1 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote

	Au 31 décembre 2020				
	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote théoriques ^{(3) (4)}	% droits de vote théoriques ^{(3) (4)}	% droits de vote exerçables ⁽⁵⁾
Groupe Artémis	51 771 017	41,41 %	103 420 800	58,17 %	58,20 %
Autodétention	95 000	0,08 %	95 000	0,05 %	0,00 %
Salariés et mandataires sociaux ⁽¹⁾	134 734	0,11 %	188 298	0,11 %	0,11 %
Public ⁽²⁾	73 017 165	58,41 %	74 080 622	41,67 %	41,69 %
TOTAL	125 017 916	100,00 %	177 784 720	100,00 %	100,00 %

	Au 31 décembre 2019				
	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote théoriques ^{(3) (4)}	% droits de vote théoriques ^{(3) (4)}	% droits de vote exerçables ⁽⁵⁾
Groupe Artémis	51 737 283	40,97 %	103 355 050	57,72 %	58,13 %
Autodétention	1 261 406	1,00 %	1 261 406	0,70 %	0,00 %
Salariés et mandataires sociaux	130 579	0,10 %	183 708	0,10 %	0,10 %
Public	73 150 054	57,93 %	74 268 460	41,47 %	41,77 %
TOTAL	126 279 322	100,00 %	179 068 624	100,00 %	100,00 %

	Au 31 décembre 2018				
	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote théoriques ^{(3) (4)}	% droits de vote théoriques ^{(3) (4)}	% droits de vote exerçables ⁽⁵⁾
Groupe Artémis	51 649 783	40,90 %	103 267 550	57,61 %	57,75 %
Autodétention	429 017	0,34 %	429 017	0,24 %	0,00 %
Salariés et mandataires sociaux	120 436	0,10 %	240 872	0,14 %	0,14 %
Public	74 080 086	58,66 %	75 300 215	42,01 %	42,11 %
TOTAL	126 279 322	100,00 %	179 237 654	100,00 %	100,00 %

(1) Incluant FCPE Kering.

(2) Deux déclarations de franchissement à la hausse du seuil statutaire de 2 % du capital ont été reçues par la Société en 2020, émanant d'une part de Invesco Ltd. et d'autre part de la Caisse des Dépôts et Consignations. Baillie Gifford a également effectué une déclaration de franchissement de seuil légal de 5 %. Voir page 508 pour plus de détails.

(3) Nombre total de droits de vote avec autocontrôle.

(4) Les actions inscrites depuis plus de deux ans en compte nominatif au nom du même actionnaire bénéficient d'un droit de vote double (cf. paragraphe « Assemblées générales – Droit de vote double » au chapitre 8).

(5) En Assemblée générale les titres autodétenus perdent leur droit de vote.

Artémis est détenue en totalité par la Société financière Pinault, elle-même contrôlée par la famille Pinault. En détenant 58,17 % des droits de vote théoriques (et 58,20 % des droits de vote exerçables) 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.

S'agissant du contrôle de la Société par l'actionnaire majoritaire, les éléments suivants contribuent au maintien d'un réel équilibre des pouvoirs :

- l'organisation et le mode de fonctionnement du Conseil et de ses comités spécialisés ;
- le nombre d'Administrateurs indépendants formant (i) 58 % du Conseil lequel veille à la prévention des conflits d'intérêts et procède régulièrement à son évaluation, (ii) 67 % du Comité d'audit, (iii) 60 % du Comité de rémunérations et (iv) 60 % du Comité des nominations et de la gouvernance, 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.

2.2 Franchissements de seuils légaux et statutaires au cours de l'exercice 2020

Conformément à l'article L. 233-7, I du Code de commerce, le franchissement de seuil légal suivant a été déclaré au cours de l'exercice 2020 :

- Baillie Gifford & Co franchi à la hausse, le 22 juillet 2020, directement et indirectement par l'intermédiaire des sociétés dont elle détient seul le contrôle, le seuil de détention de 5 % du capital de la société Kering et détenir, directement et indirectement 6 415 492 actions et droits de vote de la Société représentant 5,08 % du capital et 3,58 % des droits de vote.

Conformément à l'article 7 des statuts de la Société, les franchissements de seuils statutaires suivants ont été déclarés à la Société au cours de l'exercice 2020 :

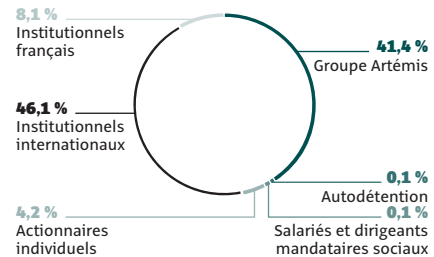
- Invesco Ltd. a déclaré le 24 novembre 2020 détenir directement et indirectement par l'intermédiaire des sociétés dont elle détient seul le contrôle, 4,285,909 actions et droits de vote de la Société représentant 3,39 % du capital et 2,39 % des droits de vote.
- La Caisse des dépôts et consignations a déclaré le 8 janvier 2020 avoir franchi à la hausse, directement et indirectement par l'intermédiaire des sociétés dont elle détient seul le contrôle, le seuil statutaire de 2 % du capital de la Société et détenir, directement et indirectement 3 095 210 actions et droits de vote de la Société représentant 2,45 % du capital et 1,72 % des droits de vote.

À la date du présent document et à la connaissance de la Société :

- aucune autre déclaration de franchissement de seuil, légal ou statutaire, n'a été effectuée ;
- seuls le Groupe Artémis, Baillie Gifford & Co, Invesco Ltd. et la Caisse des Dépôts et Consignations ont déclaré détenir, directement ou indirectement, isolément ou de concert, plus de 2 % du capital ou des droits de vote de Kering ;

- il n'existe aucun pacte d'actionnaires, ni aucun accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle de Kering.

2.3 Répartition du capital au 31 décembre 2020 (chiffres arrondis)



Au 31 décembre 2020, les actionnaires individuels détiennent 4,2 % du capital du Groupe. Les investisseurs institutionnels représentent 54,2 % du capital, dont 8,1 % détenus par des gestions françaises et 46,1 % par des gestions internationales.

Au sein de ces investisseurs institutionnels internationaux, les actionnaires nord-américains détiennent 19,5 % du capital et les actionnaires britanniques 12,8 % du capital. L'Europe continentale (hors France) représente 7,0 % du capital, dont notamment l'Allemagne (1,6 %), la Suisse (1,4 %) et la Norvège (1,4 %). Les actionnaires de la région Asie-Pacifique représentent 3,3 % du capital.

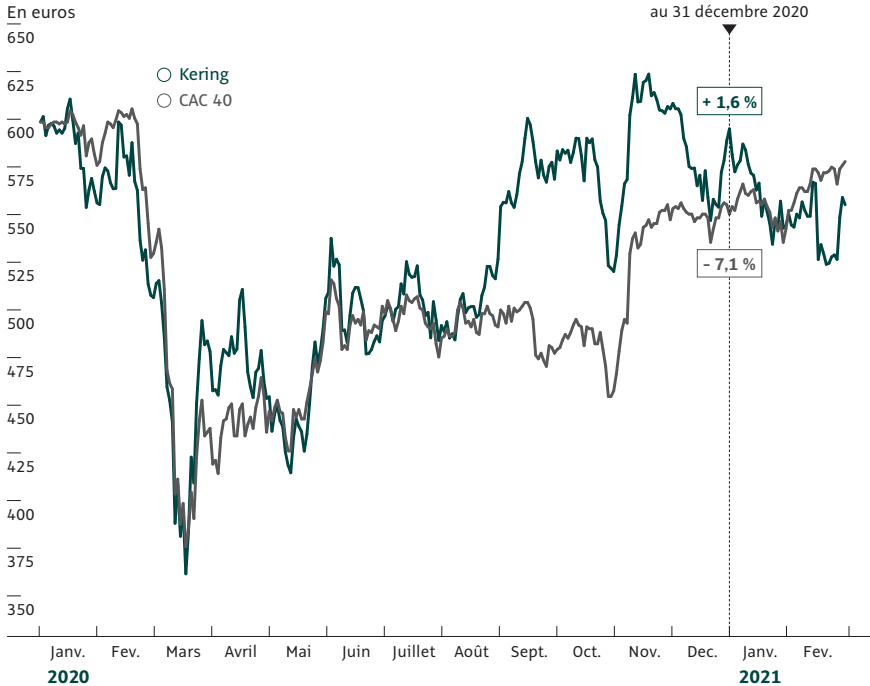
2.4 Marché des titres de Kering

L'action Kering

Place de cotation	Euronext Paris
Lieu d'échange	Eurolist compartiment A
Date d'introduction	25 octobre 1988 (sur le Second Marché)
Principaux indices	CAC 40 (depuis le 9 février 1995)
	Euro Stoxx 50 (depuis le 24 septembre 2018)
Nombre d'actions	125 017 916 au 31 décembre 2020
Codes	ISIN : FR 0000121485 Reuters : PRTP.PA Bloomberg : KER:FP

2.5 L'action Kering

Évolution du cours de l'action Kering par rapport à l'indice CAC 40 (rebasé) du 1^{er} janvier 2020 au 28 février 2021



Cours de bourse et volumes de transactions de l'action Kering

	2020	2019	2018	2017	2016
Cours ⁽¹⁾ le + haut (en euros)	623,5	590,7	514,6	406,0	214,4
Cours ⁽¹⁾ le + bas (en euros)	357,6	380,7	339,3	209,6	138,6
Cours ⁽¹⁾ au 31 décembre (en euros)	594,4	585,2	411,6	393	213,3
Capitalisation boursière au 31 décembre (en millions d'euros)	74 311	73 899	51 977	49 628	26 935
Volume moyen quotidien (en nombre de titres)	236 062	236 636	268 475	209 407	255 805
Nombre d'actions au 31 décembre	125 017 916	126 279 322	126 279 322	126 279 322	126 279 322

(1) Cours de clôture.

Source : Euronext.

Titres cotés du Groupe au 31 décembre 2020

Titres cotés sur Euronext Paris

Code ISIN

Actions

Kering FR 0000121485

Titres cotés à la Bourse de Luxembourg

Code ISIN

Obligations

Kering 0,25 % mai 2023 FR 0013512381

Kering 0,75 % mai 2028 FR 0013512407

Kering 1,375 % octobre 2021 FR 0012199008

Kering 0,875 % mars 2022 FR 0012648244

Kering 1,60 % avril 2035 FR 0012669257

Kering 1,25 % mai 2026 FR 0013165677

Kering 1,50 % avril 2027 FR 0013248721

Kering 2,75 % avril 2024 FR 0011832039

Euronext Access

Code ISIN

Obligations échangeables en actions PUMA

Kering zéro coupon septembre 2022 FR 0013450483

Statistiques boursières

Action Kering

2019	Cours (en euros)				Variation mensuelle	Nombre moyen de titres par séance	Volume	
	Moyen ⁽¹⁾	+ haut ⁽²⁾	+ bas ⁽²⁾				Millions d'euros	Nombre de titres
Janvier	408,81	439,30	380,70	+6,3 %	248 863	2 233	5 474 979	
Février	465,86	487,80	430,70	+9,7 %	262 880	2 438	5 257 608	
Mars	496,25	513,60	480,00	+6,5 %	223 830	2 330	4 700 421	
Avril	527,34	539,80	496,65	+3,1 %	237 476	2 479	4 749 518	
Mai	500,61	526,30	456,20	-11,6 %	269 990	2 951	5 939 779	
Juin	495,41	523,80	455,70	+11,6 %	260 211	2 583	5 204 213	
Juillet	513,93	534,20	458,40	-9,7 %	246 604	2 852	5 671 895	
Août	439,70	474,60	420,00	-6,2 %	276 872	2 690	6 091 190	
Septembre	458,27	479,90	427,70	+6,2 %	241 028	2 329	5 061 587	
Octobre	473,10	523,90	434,20	+9,1 %	242 971	2 656	5 588 342	
Novembre	536,37	553,40	510,30	+7,2 %	185 558	2 089	3 896 712	
Décembre	563,39	593,80	522,30	+7,0 %	208 739	2 322	4 174 776	

(1) Cours de clôture.

(2) Cours en séance.

Source : Euronext.

2020	Cours (en euros)				Variation mensuelle	Nombre moyen de titres par séance	Volume	
	Moyen ⁽¹⁾	+ haut ⁽²⁾	+ bas ⁽²⁾	Titres échangés				
				Millions d'euros			Nombre de titres	
Janvier	585,9	614,9	542,2	-5,2 %	239 522	3 063	5 269 488	
Février	560,3	598,0	484,3	-8,9 %	300 489	3 325	6 009 781	
Mars	446,9	523,5	348,6	-5,9 %	469 778	4 501	10 335 109	
Avril	471,8	513,1	444,5	-3,3 %	201 426	1 903	4 028 528	
Mai	440,6	483,6	405,1	+2,0 %	236 069	2 090	4 721 377	
Juin	497,8	537,7	464,1	+3,1 %	260 640	2 870	5 734 090	
Juillet	501,3	527,4	469,9	-0,5 %	179 139	2 061	4 120 190	
Août	499,9	525,6	474,6	+6,8 %	131 801	1 384	2 767 814	
Septembre	568,8	602,8	512,4	+10,3 %	215 990	2 711	4 751 778	
Octobre	569,1	595,5	510,4	-8,7 %	180 310	2 236	3 966 817	
Novembre	596,7	628,2	512,9	+16,7 %	205 061	2 562	4 306 274	
Décembre	576,2	609,7	539,0	-1,8 %	211 663	2 651	4 656 583	

(1) Cours de clôture.

(2) Cours en séance.

Source : Euronext.

2021	Cours (en euros)				Variation mensuelle	Nombre moyen de titres par séance	Volume	
	Moyen ⁽¹⁾	+ haut ⁽²⁾	+ bas ⁽²⁾	Titres échangés				
				Millions d'euros			Nombre de titres	
Janvier	561,7	598,5	530,7	-8,9 %	176 130	1 969	3 522 598	
Février	540,8	573,2	513,3	-3,1 %	253 007	2 725	5 060 132	

(1) Cours de clôture.

(2) Cours en séance.

Source : Euronext.

2.6 Politique de Communication Financière

La Communication Financière de Kering s'attache à diffuser une information exacte, précise 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), le Guide de l'actionnaire (accessible en ligne), la ligne actionnaires (01 45 64 65 64), la boîte aux lettres électronique (actionnaire@kering.com), le rapport annuel, les avis financiers dans la presse ou en ligne, ainsi que le site internet du Groupe 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, des résultats semestriels et annuels avec des conférences téléphoniques. 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 (en 2020, Kering a adapté son fonctionnement pour remplacer les réunions physiques avec les investisseurs par des *roadshows* virtuels).

Par ailleurs, la Société, sous l'impulsion du Conseil d'administration, a poursuivi un dialogue renforcé avec les investisseurs, notamment sur les thématiques « ESG » (Environnement, Sociétal, Gouvernance). Dans cette perspective, l'Administratrice Référente, accompagnée du Secrétaire du Conseil d'administration, de la Directrice de Développement durable, de la Direction des Relations Investisseurs et du Directeur financier ont établi un programme de *roadshow* virtuel dédié aux questions ESG pour rencontrer plusieurs investisseurs au cours du mois de novembre 2020 (représentant ensemble 32 % du flottant de la Société).

Le support de présentation relative à ce *roadshow* est disponible sur le site internet de la Société.

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, 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 (UE) 596/2014 relatif aux abus de marché et par le Règlement général de l'AMF. Le diffuseur figure sur la liste publiée par l'AMF et bénéficie par ce biais d'une présomption de diffusion effective et intégrale.

Calendrier 2021

20 avril 2021 (après bourse)	Chiffre d'affaires du premier trimestre 2021
22 avril 2021	Assemblée générale des actionnaires
Juillet 2021 ⁽¹⁾	Résultats semestriels 2021
Octobre 2021 ⁽¹⁾	Chiffre d'affaires du troisième trimestre 2021

(1) La date précise sera indiquée sur le site Kering.com.

CHAPITRE 8

Informations complémentaires

1 - Renseignements de caractère général	514	4 - Documents incorporés par référence	518
2 - Responsable du Document d'enregistrement universel	517	5 - Table de concordance	519
Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel et du Rapport financier annuel	517	5.1 Document d'enregistrement universel	520
3 - Responsables du contrôle des comptes	518	5.2 Rapport financier annuel	523
3.1 Commissaires aux comptes titulaires	518	5.3 Rapport de gestion	523
3.2 Commissaires aux comptes suppléants	518		

1 - RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL

Dénomination et siège social

Dénomination sociale : Kering

Siège social : 40 rue de Sèvres, 75007 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 : 7010Z

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^{er} 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 21 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 4 « Rapport sur le 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 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 19 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.

Règles statutaires de franchissement de seuils

Les actions sont nominatives ou au porteur au choix de l'actionnaire. Elles font l'objet d'une inscription en compte dans les conditions et selon les modalités prévues par la réglementation en vigueur.

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.

Outre les obligations légales de déclaration à la Société et à l'Autorité des marchés financiers en cas de franchissement des seuils légaux, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, venant à détenir, directement ou indirectement, une fraction du capital ou des droits de vote de la Société égale ou supérieure à 2 % ou à tout multiple de ce pourcentage, et ce, même si ce multiple dépasse le seuil légal de 5 %, est tenue d'informer la Société du nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle détient, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social, dans un délai de 15 jours à compter du franchissement de l'un de ces seuils, ou par tout autre moyen équivalent pour les actionnaires résidents hors de France, étant précisé que le contenu d'une telle déclaration devra suivre les dispositions légales et réglementaires applicables aux déclarations de franchissement de seuils légaux, en précisant notamment les informations devant être fournies à l'occasion d'un franchissement de seuil légal à l'Autorité des marchés financiers conformément à son règlement général. Cette obligation d'information s'applique dans les mêmes conditions que celles prévues ci-dessus chaque fois que la fraction du capital social et/ou des droits de vote détenue devient inférieure à l'un des seuils prévus ci-dessus.

En cas de non-respect des stipulations ci-dessus, les actions excédant le seuil donnant lieu à déclaration sont privées du droit de vote si cette privation est demandée par un ou plusieurs actionnaires possédant, ensemble ou séparément, 5 % au moins du capital et/ou des droits de vote de la Société, dans les conditions visées à l'article L. 233-7 sixième alinéa du Code de commerce. En cas de régularisation, les droits de vote correspondants ne peuvent être exercés jusqu'à l'expiration du délai prévu par la loi ou la réglementation en vigueur.

(article 7 des statuts)

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 19 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.

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 23 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, sauf décision de l'Assemblée générale des actionnaires, les décisions du Directeur général et du Directeur général délégué relatives aux émissions de valeurs mobilières, quelle qu'en soit la nature, susceptibles d'entraîner une modification du capital social.

2 - RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel et du Rapport financier annuel

J'atteste que les informations contenues dans le présent Document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à altérer la portée.

J'atteste qu'à ma connaissance, les comptes consolidés et annuels de Kering SA clos le 31 décembre 2020 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 aux pages 523 à 525) 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.

Fait à Paris, le 25 mars 2021

Jean-François Palus

Directeur général délégué



3 – RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

3.1 Commissaires aux comptes titulaires

KPMG SA

Tour EQHO, 2 avenue Gambetta, CS 60055, 92066 Paris-La Défense

Grégoire Menou et Isabelle Allen

Date de première prise des fonctions : Assemblée générale du 18 juin 1992.

Renouvellement, durée et date d'expiration des fonctions : renouvellement du mandat lors de l'Assemblée générale mixte du 29 avril 2016 pour six exercices, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021.

Deloitte & Associés

6, Place de la Pyramide, 92908 Paris-La Défense Cedex
David Dupont-Noël et Bénédicte Margerin

Date de première prise des fonctions : Assemblée générale du 18 mai 1994.

Renouvellement, durée et date d'expiration des fonctions : renouvellement du mandat lors de l'Assemblée générale mixte du 16 juin 2020 pour six exercices, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2026.

3.2 Commissaires aux comptes suppléants

Salustro Reydel

Tour EQHO, 2 avenue Gambetta, CS 60055, 92066 Paris-La Défense

Date de première prise des fonctions : Assemblée générale du 29 avril 2016.

Nomination, durée et date d'expiration des fonctions : nomination lors de l'Assemblée générale mixte du 29 avril 2016 pour six exercices, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021.

BEAS

6, Place de la Pyramide, 92908 Paris-La Défense Cedex

Date de première prise des fonctions : Assemblée générale du 19 mai 2005.

Renouvellement, durée et date d'expiration des fonctions : renouvellement du mandat lors de l'Assemblée générale mixte du 16 juin 2020 pour six exercices, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2026.

4 – DOCUMENTS INCORPORÉS PAR RÉFÉRENCE

Conformément à l'article 19 du règlement UE n° 2017/1129 du 14 juin 2017, le présent Document d'enregistrement universel incorpore par référence les informations suivantes auxquelles le lecteur est invité à se reporter :

- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 : chiffres clés, activités du Groupe, rapport d'activité, politique d'investissement, comptes consolidés, comptes annuels de Kering SA et rapports des Commissaires aux comptes y afférents figurant dans le Document de référence déposé le 26 mars 2020 auprès de l'Autorité des marchés financiers, respectivement aux pages 22 et 23, 21 à 59, 264 à 291, 292 et 293, 295 à 375, 376 à 381, 382 à 400, 401 à 404 ;
- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 : chiffres clés, activités du Groupe, rapport d'activité,

politique d'investissement, comptes consolidés, comptes annuels de Kering SA et rapports des Commissaires aux comptes y afférents figurant dans le Document de référence déposé le 27 mars 2019 auprès de l'Autorité des marchés financiers, respectivement aux pages 6 et 7, 15 à 44, 224 à 249, 250 et 251, 253 à 333, 334 à 339, 340 à 358, 359 à 362 ;

Les informations incluses dans ces deux Documents d'enregistrement universel, autres que celles visées ci-dessus, sont, le cas échéant, remplacées ou mises à jour par les informations incluses dans le présent Document d'enregistrement universel. Ces deux Documents d'enregistrement universel sont accessibles au siège social de la Société et sur son site internet : www.kering.com, rubrique Finance.

5 - TABLE DE CONCORDANCE

Afin de faciliter la lecture du présent document, les tables de concordance ci-après permettent d'identifier :

- les principales rubriques prévues par les Annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 ayant complété les dispositions du règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017 ;
- les informations qui constituent le rapport financier annuel prévu par les articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du Règlement général de l'AMF ;
- les informations qui constituent le rapport de gestion du Conseil d'administration prévu par l'article L. 232-1 du Code de commerce, y compris :

- le rapport de gouvernement d'entreprise prévu par l'article L. 226-10-1 du Code de commerce ; et
- la déclaration de performance extra-financière (DPEF) prévue par les articles L. 225-102-1 et R. 225-105,1 du Code de commerce.

En conséquence, et conformément à la position-recommandation de l'AMF DOC-2021-02, le présent document d'enregistrement universel est présenté sous la forme d'un « DEU 3 en 1 », dont vous retrouverez ci-après le contenu des documents précités :

Documents	Textes de référence	Pages
Document d'enregistrement universel	Annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 ayant complété les dispositions du règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017	520-522
Rapport financier annuel	Article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier Article 222-3 du Règlement général de l'AMF	523
Rapport de gestion	Articles L. 225-100, L. 232-1 et suivants, R. 225-102 et suivants du Code de commerce	523-525
Rapport de gouvernement d'entreprise	Articles L. 226-10-1 et L. 22-10-78 du Code de commerce	524-525
Déclaration de performance extra-financière	Articles L. 22-10-36, L. 225-102-1, L. 225-102-4, L. 464-2, R. 225-73-1, R. 225-105 et R. 225-105-2 du Code de commerce Article 223 <i>quater</i> et 223 <i>quinquies</i> du Code général des impôts	221-224

5.1 Document d'enregistrement universel

Table de concordance du Document d'enregistrement universel – Annexes 1 et 2 du règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 complétant le Règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017

	Pages
1. Personnes responsables	
1.1 Noms et fonctions des personnes responsables	517
1.2 Attestation de la personne responsable	517
2. Contrôleurs légaux des comptes	
2.1 Noms et adresses des contrôleurs légaux des comptes	518
2.2 Démission, mise à l'écart ou non désignation	n.a.
3. Facteurs de risque	80, 372-378, 460-495
4. Informations concernant Kering	10-13
4.1 Raison sociale et nom commercial de la Société	514
4.2 Lieu et numéro d'enregistrement	514
4.3 Date de constitution et durée de vie	514
4.4 Siège social et forme juridique	514
5. Aperçu des activités	
5.1 Principales activités	
5.1.1 Nature des opérations effectuées et principales activités	31-72
5.1.2 Nouveau produit ou service important lancé sur le marché	48-58, 60-72
5.2 Principaux marchés	14-15, 31-72
5.3 Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	10-13, 28-30, 310-328
5.4 Stratégie et objectifs de l'émetteur	16-30, 81, 310-328
5.5 Dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	n.a.
5.6 Position concurrentielle	16-27, 35-45, 49, 54, 71-72
5.7 Investissements	
5.7.1 Principaux investissements réalisés par la Société durant chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques	31-72, 317-328, 336-337
5.7.2 Principaux investissements en cours, distribution géographique de ces investissements (sur le territoire national et à l'étranger) et méthode de financement (interne ou externe)	347-349, 369-371, 383-386
5.7.3 Informations concernant les coentreprises et les entreprises dans lesquelles l'émetteur détient une part de capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'évaluation de son actif et de son passif, de sa situation financière ou de ses résultats	404-415, 438-439
5.7.4 Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	131-156, 167-195
6. Structure organisationnelle	
6.1 Description sommaire du Groupe	8-9, 16-20, 32-72
6.2 Liste des filiales importantes	34
7. Examen de la situation financière et du résultat	
7.1 Situation financière	329-334, 338-343
7.2 Résultat d'exploitation	
7.2.1 Facteurs importants	310-335
7.2.2 Changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	313-328

Table de concordance du Document d'enregistrement universel – Annexes 1 et 2 du règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 complétant le Règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017

	Pages
8. Trésorerie et capitaux	
8.1 Informations sur les capitaux à court terme et à long terme de la Société	329-332, 341, 367-368
8.2 Source et montant des flux de trésorerie de la Société	329-334, 340, 342, 383-386
8.3 Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de la Société	329-332, 369-382, 492-495
8.4 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	369-388
8.5 Informations concernant les sources de financement attendues	342, 369-386
9. Environnement réglementaire	
10. Information sur les tendances	89-108, 276-278, 450-459, 475-491
11. Prévisions ou estimations du bénéfice	n.a. ⁽¹⁾
12. Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction Générale	
12.1 Membres des organes d'administration, de Direction et de surveillance	234-276
12.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de Direction de surveillance et de la Direction Générale	236-258, 277-278
13. Rémunération et avantages	
13.1 Rémunérations et avantages en nature des mandataires sociaux	279-307
13.2 Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	379-381
14. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
14.1 Date d'expiration des mandats actuels	235
14.2 Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de Direction ou de surveillance	278, 388
14.3 Informations sur le Comité d'audit et le Comité des rémunérations de la Société	235, 267-272
14.4 Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	276
14.5 Incidences significatives potentielles sur la gouvernance	n.a.
15. Salariés	
15.1 Nombre de salariés	110-114
15.2 Participations et stock-options	128-129, 503-505
15.3 Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de la Société	503-505
16. Principaux actionnaires	
16.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	507-508
16.2 Existence de droits de vote différents	507-508, 515
16.3 Contrôle de la Société	276, 507-508
16.4 Tout accord, connu de la Société, dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	n.a.
17. Transactions avec des parties liées	
	278, 334, 388, 437

(1) Le présent Document d'enregistrement universel n'inclut aucune prévision de bénéfice.

Table de concordance du Document d'enregistrement universel – Annexes 1 et 2 du règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 complétant le Règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017

Pages

18. Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur

18.1 Informations financières historiques	338-415, 422-442
18.2 Informations financières intermédiaires et autres	n.a. ⁽²⁾
18.3 Audit des informations financières historiques annuelles	
18.3.1 Déclaration de la vérification des informations financières historiques	416-421, 443-446
18.3.2 Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	225-227, 447-448
18.3.3 Source des informations financières non tirées des états financiers vérifiés de l'émetteur	n.a.
18.4 Informations financières <i>pro forma</i>	n.a.
18.5 Politique en matière de dividendes	32-33, 334, 345, 368, 505-506
18.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage	485
18.7 Changement significatif de la situation financière de la Société	n.a.

19. Informations supplémentaires

19.1 Capital social	
19.1.1 Montant du capital souscrit	502
19.1.2 Actions non représentatives du capital	n.a.
19.1.3 Actions détenues par l'émetteur lui-même, en son nom, ou par ses filiales	331, 341, 367, 402, 429, 503-504
19.1.4 Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	433
19.1.5 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.
19.1.6 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.
19.1.7 Historique du capital social	502
19.2 Acte constitutif et statuts	
19.2.1 Objet social de la Société	514
19.2.2 Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	507, 514-516
19.2.3 Dispositions statutaires ou autres qui pourraient avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	276

20. Contrats importants

n.a. ⁽³⁾

21. Documents disponibles

511-512, 514, 518

(2) Aucun compte trimestriel n'a été publié entre la clôture des comptes annuels et la publication du Document d'enregistrement universel.

(3) Non significatif.

5.2 Rapport financier annuel

Table de concordance du Rapport financier annuel – Articles L. 451-1-2 du Code Monétaire et Financier et 222-3 du Règlement général de l'AMF

	Pages
Comptes annuels de la société Kering SA	422-442
Comptes consolidés du groupe Kering	338-415
Rapport de gestion	523-525
Attestation du responsable du Rapport financier annuel	517
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	443-446
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	416-421
Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise	229-307

5.3 Rapport de gestion

Table de concordance du Rapport de gestion – Articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce

	Pages
1. Situation et activité du Groupe	
1.1 Situation de la Société durant l'exercice écoulé et analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe, notamment de sa situation d'endettement, au regard du volume et de la complexité des affaires	310-335
1.2 Indicateurs clefs de performance de nature financière	32-33, 310-335
1.3 Indicateurs clefs de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société et du Groupe, notamment les informations relatives aux questions d'environnement et de personnel	74-77
1.4 Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le Rapport de gestion est établi	n.a.
1.5 Identité des principaux actionnaires et détenteurs des droits de vote aux assemblées générales, et modifications intervenues au cours de l'exercice	507-508
1.6 Succursales existantes	404-414, 438-439
1.7 Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	n.a.
1.8 Aliénations de participations croisées	n.a.
1.9 Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe et perspectives d'avenir	14-15, 21-30, 35-45, 310-311, 334
1.10 Activités en matière de recherche et de développement	199, 202, 208-212
1.11 Tableau faisant apparaître les résultats de la Société au cours de chacun des cinq derniers exercices	442
1.12 Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients	161, 199, 440-441
1.13 Montant des prêts interentreprises consentis et déclaration du commissaire aux comptes	n.a.

Table de concordance du Rapport de gestion – Articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce

	Pages
2. Contrôle interne et gestion des risques	
2.1 Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	460-461
2.2 Indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et la présentation des mesures que prend l'entreprise pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité	476-477
2.3 Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place, par la Société et par le Groupe, relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	267-269, 450-459
2.4 Indications sur les objectifs et la politique concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions et sur l'exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie, ce qui inclut l'utilisation des instruments financiers	492-495
2.5 Dispositif anti-corruption	91-92, 488-489
2.6 Plan de vigilance et compte-rendu de sa mise en œuvre effective	95-101
3. Rapport sur le gouvernement d'entreprise	
Informations sur les rémunérations	
3.1 Politique de rémunération des mandataires sociaux	279-286
3.2 Rémunérations et avantages de toute nature versés durant l'exercice ou attribués au titre de l'exercice à chaque mandataire social	289-307
3.3 Proportion relative de la rémunération fixe et variable	280-286
3.4 Utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable	n.a.
3.5 Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci	n.a.
3.6 Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce	n.a.
3.7 Ratios entre le niveau de rémunération de chaque dirigeant mandataire social et les rémunérations moyenne et médiane des salariés de la Société	303-304
3.8 Évolution annuelle de la rémunération, des performances de la Société, de la rémunération moyenne des salariés de la Société et des ratios susvisés au cours des cinq exercices les plus récents	303-304
3.9 Explication de la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée, y compris dont elle contribue aux performances à long terme de la Société et de la manière dont les critères de performance ont été appliqués	289-305
3.10 Manière dont a été pris en compte le vote de la dernière Assemblée générale ordinaire prévu au II de l'article L. 225-100 (jusqu'au 31 décembre 2020) puis au I de l'article L. 22-10-34 (à partir du 1 ^{er} janvier 2021) du Code de commerce	n.a.
3.11 Écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et toute dérogation	n.a.
3.12 Application des dispositions du second alinéa de l'article L. 225-45 du Code de commerce (suspension du versement de la rémunération des administrateurs en cas de non-respect de la mixité du Conseil d'administration)	n.a.
3.13 Attribution et conservation des options par les mandataires sociaux	n.a.
3.14 Attribution et conservation d'actions gratuites aux dirigeants mandataires sociaux	284-286, 290, 298-299

Table de concordance du Rapport de gestion – Articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce

	Pages
Informations sur la gouvernance	
3.15 Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires durant l'exercice	237-257
3.16 Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	n.a.
3.17 Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale en matière d'augmentations de capital	503, 504
3.18 Modalités d'exercice de la Direction générale	230-234, 274-275
3.19 Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	234-272
3.20 Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil	231, 235, 260
3.21 Éventuelles limitations que le Conseil apporte aux pouvoirs du Directeur Général	230-232
3.22 Référence à un code de gouvernement d'entreprise et application du principe « comply or explain »	230, 276
3.23 Modalités particulières de participation des actionnaires à l'Assemblée générale	512
3.24 Procédure d'évaluation des conventions courantes – Mise en œuvre	n.a.
3.25 Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange	276, 506-508, 515, 516
4. Actionnariat et capital	
4.1 Structure, évolution du capital de la Société et franchissement des seuils	507-508
4.2 Acquisition et cession par la Société de ses propres actions	502-503
4.3 État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice (proportion du capital représentée)	505, 507-508
4.4 Mention des ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	n.a.
4.5 Informations sur les opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	278
4.6 Montants des dividendes qui ont été mis en distribution au titre des trois exercices précédents	32-33, 334, 345, 368, 505-506
5. Déclaration de performance extra-financière (DPEF)	
La table de concordance de la Déclaration de performance extra-financière est détaillée à la page	221-224
6. Autres informations	
6.1 Informations fiscales complémentaires	n.a.
6.2 Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	n.a.

Kering

Société anonyme au capital de 500 071 664 euros
Siège social : 40, rue de Sèvres – 75007 Paris
552 075 020 RCS Paris

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

Conception et réalisation : **côtécorp.**

Crédits photo : Carole Bellaïche ; Carter Bowman ; Jean-Luc Perreard ; Benoît Peverelli.

Empowering Imagination