

K E R I N G



OBJECTIFS DU RAPPORT INTÉGRÉ

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

Périmètre

Les données présentées couvrent l'ensemble du Groupe Kering pour l'année 2018. À noter que les données 2017 ont été retraitées afin d'exclure PUMA, Volcom, Stella McCartney et Christopher Kane.

Les informations relatives à ces activités sont détaillées en «Activités abandonnées» dans le Document de référence 2018 de Kering.

Pour les données présentées dans le présent rapport en «comparable», la définition du terme est précisée dans le Document de référence (p. 248).

Évolution

Afin de renforcer la compréhension de ses activités, Kering enrichit cette édition d'une présentation de ses savoir-faire d'exception (p. 32), détaille trois capitaux essentiels à sa création de valeur (p. 56) et conclut le rapport par une infographie synthétisant sa démarche de création de valeur (p. 68).

Table des matières

Édito – p. 2

Profil du Groupe et Vision – p. 4

Profil du Groupe – p. 6

Vision – p. 10

Tendances de marché – p. 12

Business model et Stratégie – p. 14

Business model – p. 16

Stratégie – p. 20

Performance – p. 24

Performance globale – p. 26

Chaîne de valeur – p. 30

Étape 1 : Création – p. 36

Étape 2 : Développement – p. 40

Étape 3 : Production – p. 44

Étape 4 : Commercialisation – p. 48

Étape 5 : Expérience client – p. 52

Nos capitaux – p. 56

Notre gouvernance – p. 62

Notre démarche de création de valeur – p. 68

Nos publications – p. 70

«Nous sommes convaincus que la démarche responsable du Groupe est une composante à part entière de notre vision d'un Luxe moderne.»



La vision du Luxe de Kering, qui place la créativité au cœur de tout ce que nous entreprenons, a de nouveau démontré toute sa pertinence en 2018. L'année a en effet été excellente pour Kering et ses Maisons. Le Groupe a réalisé 13,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires, une progression de 29% en comparable par rapport à 2017, et a généré 2,8 milliards d'euros de ventes supplémentaires, de manière purement organique et grâce au renforcement de nos synergies.

Cette croissance forte, rentable et saine, c'est d'abord aux 35 000 collaborateurs du Groupe et à leur engagement sans faille que nous la devons. Chaque jour, avec passion, audace, ténacité, ils œuvrent à rendre nos Maisons encore plus dynamiques et plus attractives pour nos clients.

Cette croissance confirme également la justesse de notre modèle d'affaires et de la manière dont nous entendons créer de la valeur - valeur financière, créative,

éthique, environnementale et sociale -, pour nos clients, nos collaborateurs, nos actionnaires et toutes nos parties prenantes. Car nous ne séparons pas notre impératif économique de la raison d'être qui nous anime et qui va au-delà de la recherche de la performance économique. Chaque jour, nous veillons au respect des principes éthiques qui guident notre conduite responsable des affaires. Nous sommes convaincus que la démarche responsable du Groupe est une composante à part entière de notre vision d'un Luxe moderne. C'est la raison pour laquelle nous plaçons la culture de l'intégrité, le respect de la diversité, l'inclusivité et le développement durable au cœur de notre modèle intégré.

Pour Kering façonner le Luxe de demain signifie avant tout dialoguer et échanger constamment, au sein du Groupe bien sûr mais aussi au-delà : avec la société civile dans son ensemble, avec nos fournisseurs et nos partenaires, avec les acteurs de l'innovation

ou les établissements d'enseignement et de recherche, ou encore les organisations non gouvernementales avec lesquelles nous œuvrons à la protection de la planète ou au respect des droits humains. C'est aussi, au travers de notre Fondation, nous engager aux côtés des femmes et lutter contre les violences qui leur sont faites. Ce sont ces coalitions, ces échanges constants qui irriguent et nourrissent notre performance durable. Notre ambition est forte : être le groupe de Luxe le plus influent au monde en matière de créativité, de développement durable et de performance économique de long terme. Nous nous y employons chaque jour, avec passion.

François-Henri Pinault
Président-Directeur général

Profil du Groupe et Vision

D'un conglomérat d'activités diversifiées dans la distribution, Kering s'est transformé en pur Groupe de Maisons de Luxe centrées sur la personne.

UN GROUPE PORTÉ PAR L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE

1963

1988

1999

2013

2018

LA GENÈSE

1963 — Création par François Pinault de Pinault SA, spécialisée dans le négoce du bois

1988 — Introduction en Bourse de Pinault SA

LE DÉVELOPPEMENT D'UN LEADER DE LA DISTRIBUTION

1990 — Acquisition de Cfao

1991 — Prise de contrôle de Conforama

1992 — Prise de contrôle de la société Au Printemps SA (détenant La Redoute et Finaref)

1994 — Prise de contrôle de la Fnac, le Groupe devient Pinault-Printemps-Redoute

ENTRÉE DANS LE SECTEUR DU LUXE

1999 — Acquisition de 42 % de Gucci Group, puis montée progressive au capital jusqu'à 99,4 % en 2004

2000 - 2004 — Acquisition d'Yves Saint Laurent, Boucheron, Bottega Veneta et Balenciaga; accords de partenariat avec Stella McCartney et Alexander McQueen

2007 — Montée dans le capital de PUMA à hauteur de 62,1 %

2008 - 2014 — Acquisitions dans la Joaillerie et la Haute Horlogerie

2003 - 2014 — Cessions progressives des activités de distribution

UN GROUPE INTÉGRÉ DU LUXE

2013 — PPR devient Kering Acquisition ciblée de tanneries

2015 — Lancement de Kering Eyewear

2016 — Intégration au sein de la *Supply Chain*

KERING, *PURE PLAYER* DU LUXE

2018 — Distribution de dividende en nature d'actions PUMA (70 % sur une participation totale de 86 %) et désengagement de Volcom

Annnonce du désengagement du Groupe de Stella McCartney, Christopher Kane et Thomas Maier

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

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

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

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

CHIFFRES CLÉS

13,7 Mds€
Chiffre d'affaires

34 795
Collaborateurs

3,94 Mds€
Résultat Opérationnel
Courant

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

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

En 2018, Kering comptait près de 35 000 collaborateurs et a réalisé un chiffre d'affaires de 13,7 milliards d'euros.

L'action Kering est cotée à Euronext Paris (ISIN : FR 0000121485, Reuters : PRTP.PA, Bloomberg : KER.FP). Elle fait notamment partie de l'indice CAC 40 et de l'EURO STOXX 50.

POUR ALLER PLUS LOIN

— Document de référence 2018 :
Chapitre 4. Rapport sur Le Gouvernement
d'entreprise

UN ACTIONNARIAT STABLE POUR UNE CROISSANCE DURABLE

Fruit d'une aventure familiale et entrepreneuriale, Kering est détenu à 40,9% par la holding Artémis, contrôlée par la famille Pinault. Soutenu par des investisseurs institutionnels, des actionnaires individuels et salariés, cet actionnariat fort et pérenne permet au Groupe d'assurer une prise de décision efficiente et d'inscrire sa stratégie dans une vision de long terme. La solidité de cet actionnariat de référence s'allie à une internationalisation du capital depuis plus de 10 ans, qui reflète la croissance du Groupe à l'échelle mondiale et sa transformation.

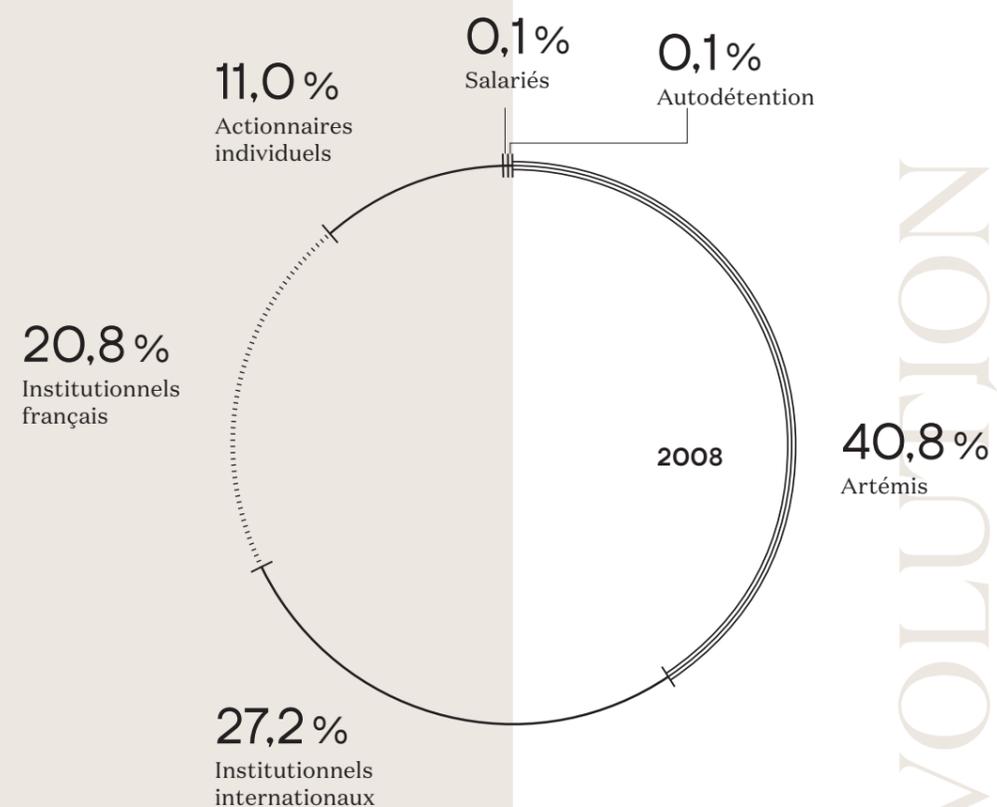
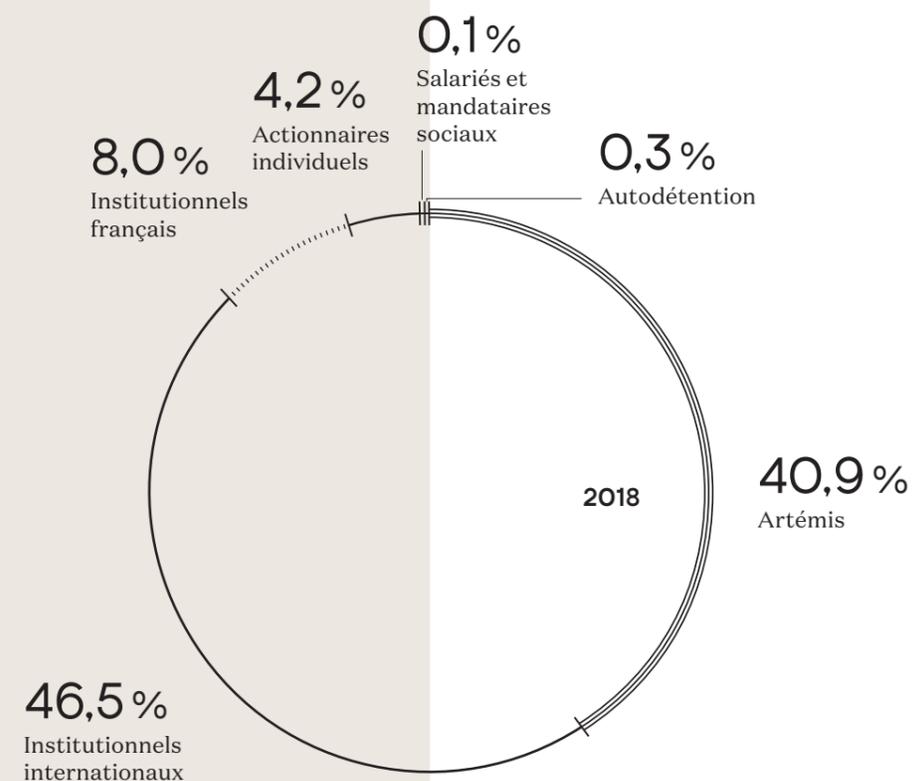
DES ACTIONNAIRES FIDÈLES RÉCOMPENSÉS POUR LEUR SOUTIEN

La confiance des actionnaires est récompensée par la performance du titre sur les marchés financiers, qui s'est confirmée cette année encore avec une hausse de 13% sur l'année 2018, en nette surperformance par rapport à l'ensemble du CAC 40 (-11%). Kering privilégie une politique de distribution équilibrée et attractive. En 2018, le dividende en numéraire a ainsi augmenté de 75% pour s'établir à 10,50 euros*. L'année a également été marquée par la distribution exceptionnelle de la participation du Groupe dans PUMA (70% sur une participation totale de 86%, à raison de 1 action PUMA pour 12 actions Kering détenues).

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

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

*Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 24 avril 2019



ÉVOLUTION
DE LA RÉPARTITION
DU CAPITAL (AU 31 DÉCEMBRE)

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

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

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.

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 ses 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 leur singularité, leur différence. 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 durable. Sans cesse, nous rehaussons nos standards de création et de production dans le sens d'un plus grand respect de l'environnement tout en générant des impacts positifs sur la société. Nous prenons soin de créer une valeur et de la partager au mieux avec toutes nos parties prenantes.

Kering se prononce «caring» – bien davantage qu'un clin d'œil, c'est ce qui donne sens à toutes nos actions.

LE LUXE : UN MARCHÉ PORTEUR, DES EXIGENCES NOUVELLES

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

Bien que fragmenté, le marché mondial du luxe (segment *Personal Luxury Goods*) se caractérise par la présence de quelques grands acteurs internationaux souvent multimarques, dont Kering, et connaît des évolutions structurelles importantes. Dans un environnement marqué par de fortes incertitudes – tensions géopolitiques, volatilité des taux de change, progression moins homogène du PIB mondial – le marché confirme en 2018 sa dynamique de croissance plus normalisée avec une évolution de 6% à taux de change comparable pour s'établir à 260 milliards d'euros.

Les ressortissants chinois et américains sont les principaux

contributeurs de cette croissance : ils représentent, en 2018, plus de la moitié du marché en valeur. Les ventes en Chine ont connu une progression remarquable de 20%. Les ventes en ligne participent également à la vigueur du secteur puisqu'elles sont en hausse de 22% et représentent près de 10% des ventes dans le Luxe.

Plus connectés, les consommateurs du Luxe sont aussi plus divers. Issus des classes moyennes, des pays émergents, des *millennials* – générations Y et Z – ils sont à la recherche d'une proposition créative forte, différenciée, associée à une expérience client personnalisée et intégrée en termes de canaux de distribution (physique et en ligne).

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

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

UNE CROISSANCE PORTÉE PAR DE NOUVEAUX LEVIERS

Essor d'une classe moyenne dans les pays émergents
Accroissement du nombre d'individus fortunés
Augmentation des dépenses discrétionnaires
Mobilité internationale accrue



Perspectives 2025

320 à 365 Mds€
estimation du marché
du Luxe

Émergence de nouvelles catégories de consommateurs, notamment au sein de la classe moyenne
Pertinence de l'approche omnicanale et développement du *travel retail*
Développement des clientèles locales et touristiques

LA MULTIPLICATION DES DÉFIS ENVIRONNEMENTAUX ET TECHNOLOGIQUES

Préoccupations environnementales grandissantes des consommateurs
Compétition accrue pour l'accès aux matières premières de qualité
Défis de la gestion des données
Développement de l'intelligence artificielle, levier additionnel de performance



Perspectives 2025

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

Réservoirs de créativité et d'innovation pour les produits et process
Exemplarité de Kering et reconnaissance par l'ensemble des parties prenantes
Accélération de la transformation digitale et sophistication de l'approche CRM
Personnalisation du service client et renforcement du lien avec nos publics

DE NOUVELLES HABITUDES DE CONSOMMATION

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



Perspectives 2025

55%
du marché portés par
les générations Y et Z

Multiplication des canaux de distribution (e-commerce, *travel retail*, ...)
Développement de l'univers de la marque au travers de son réseau en propre
Expérience omnicanale portée par une communication mondiale

UNE EXIGENCE CROISSANTE DE TRANSPARENCE

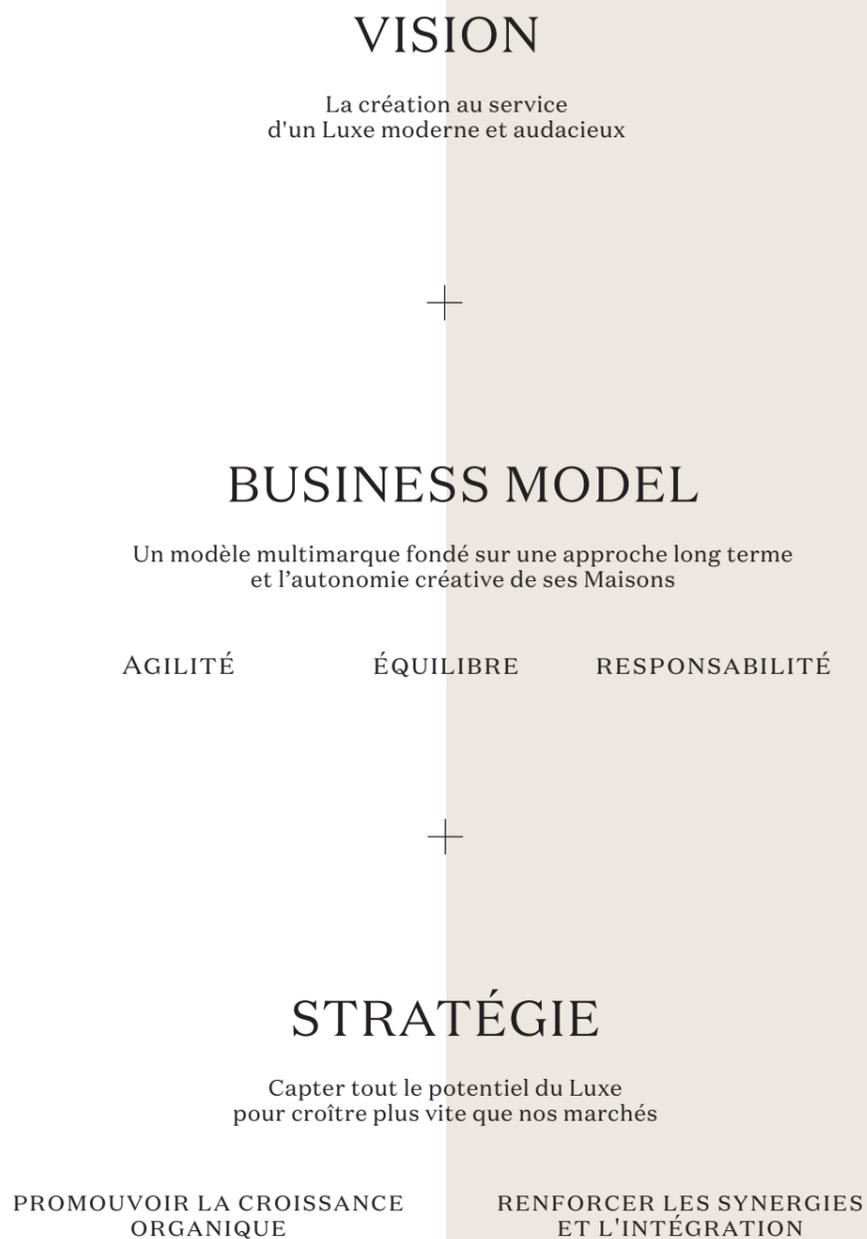
Nouvelles attentes des parties prenantes en matière environnementale, sociétale et éthique
Intensification des obligations réglementaires
Renforcement de la transparence dans les relations avec les fournisseurs
Nécessité de communiquer sur les impacts de l'entreprise au-delà de sa performance économique



Perspectives 2025

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

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



Business model et stratégie

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

Business model – p. 16
Stratégie – p. 20

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

Notre dimension mondiale, la force de nos marques, l'autonomie créative que nous donnons à chaque Maison et la qualité unique de nos créations font de Kering un des tout premiers acteurs du secteur. Inégalé, notre modèle intégré soutient la croissance rapide de nos Maisons et leur permet d'exceller. Fondé sur une vision de long terme, notre modèle multimarque repose sur l'agilité, l'équilibre et la responsabilité et façonne le Luxe de demain.

AGILITÉ

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

Constance

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

Souplesse

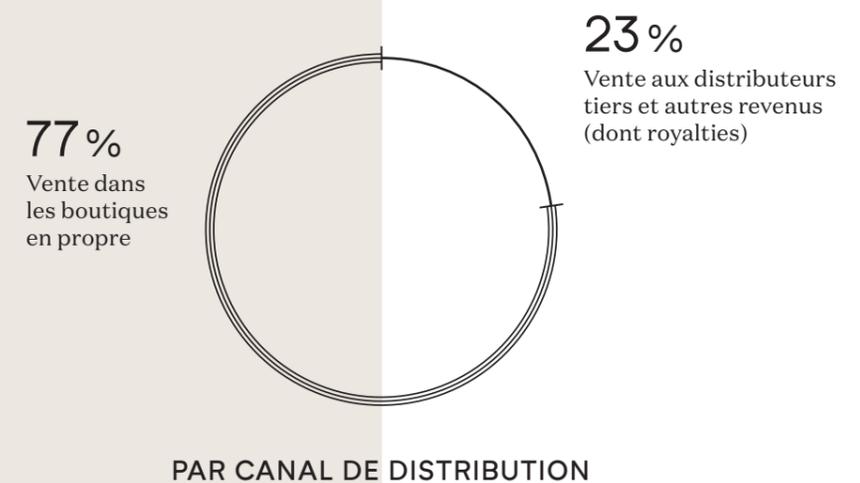
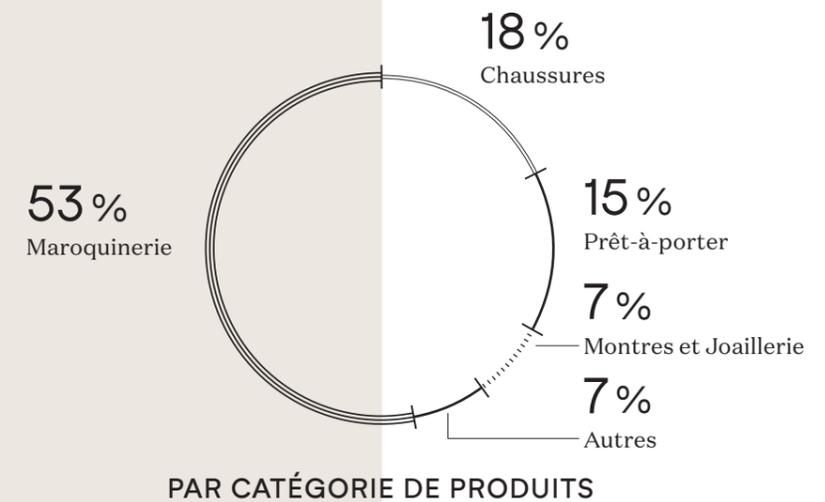
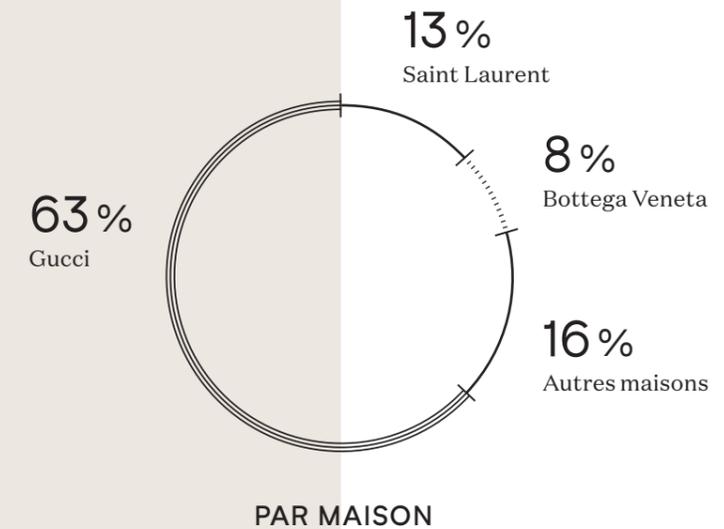
D'un conglomérat d'activités diversifiées dans la distribution jusqu'au début des années 2000, Kering s'est transformé en Groupe de Luxe intégré centré sur la personne. Il regroupe et fait grandir des Maisons parmi les plus prestigieuses au monde et a su au fil du temps capter les meilleurs relais de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

Lucidité

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

de sa chaîne de valeur intégrée, renforcée par des fonctions support mutualisées. Encourageant l'imagination sous toutes ses formes, cette organisation favorise le pilotage de la performance tout en libérant, dans les Maisons, le meilleur du talent et de la création. Le Groupe s'assure que la performance des marques s'inscrit dans le respect de leur vision et de leurs objectifs à long terme. Grâce à la capacité de remise en cause et à la prise de recul, la lucidité est garante de la performance du Groupe et de chacune de ses Maisons.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2018



ÉQUILIBRE

Le modèle multimarque de Kering porte pleinement ses fruits.

Un ensemble de Maisons d'exception

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

Modèle multimarque

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

d'exprimer leur caractère unique – couture et accessoires pour les unes; joaillerie ou tradition horlogère pour les autres.

Le Groupe apporte ses expertises, renforce la fiabilité des approvisionnements, ouvre ses réseaux de distribution, participe à l'amélioration de l'expérience client, notamment digitale, et favorise la communication. Enfin, il invite ses Maisons à partager les meilleures pratiques, facteurs d'innovation.

Perspectives de croissance

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

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

Prêt à faire face aux aléas conjoncturels

Regroupant des marques matures et des marques émergentes, actives dans des spécialités, segments et marchés variés, Kering a su s'ancrer dans des territoires géographiquement 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.

POUR ALLER PLUS LOIN

- Document de référence 2018 : Chapitre 1. Kering en 2018 Chapitre 3. Le développement durable
- Code d'éthique
- Site internet : Stratégie 2025

RESPONSABILITÉ

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

Vers un Luxe durable

Pour Kering, Luxe et développement durable ne font qu'un : la performance ne peut s'inscrire dans la durée que si elle est globale. En se fixant des objectifs mesurables de performance sociale et environnementale, Kering change la manière de concevoir les produits de luxe pour créer une valeur durable à la fois pour le client et pour la société. Le développement durable s'envisage ainsi comme une opportunité économique, il est à la fois une source d'inspiration et d'innovation.

L'humain au cœur de notre démarche

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

Un potentiel de créativité

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

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

Gouvernance et éthique

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

L'ÉTHIQUE, LE SOCLE DE NOTRE CONDUITE DES AFFAIRES

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

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

1996

Première Charte éthique du Groupe

2005

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

2013

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

2014

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

2018

Ouverture du dispositif d'alerte éthique de Kering aux partenaires et prestataires du Groupe

Mise à jour du Code d'éthique avec engagement du Comité exécutif du Groupe et revue par le Conseil d'administration, pour rediffusion en 2019

En 2018 :
— 84,9 % des collaborateurs ont suivi la formation annuelle au Code d'éthique
— 38 plaintes examinées par les Comités d'éthique du Groupe

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

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

PROMOUVOIR LA CROISSANCE ORGANIQUE

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

Une croissance supérieure au marché dans un secteur porteur

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

L'innovation produits

Galvanisées par des directions artistiques renouvelées, nos Maisons bousculent les tendances dans la plupart de leurs spécialités. Soutenues par la force du Groupe, elles se

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

L'efficacité commerciale

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

L'expérience client

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

L'approche omnicanale

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

Compétences digitales, CRM et innovation

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

PROMOUVOIR LA CROISSANCE ORGANIQUE

Une croissance supérieure au marché dans un secteur porteur
Innovation produits
Efficacité commerciale

Expérience client
Approche omnicanale
Compétences digitales, CRM et innovation

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

Mutualisation des moyens
Des expertises transverses

Intégration verticale
Excellence des talents

RENFORCER LES SYNERGIES ET L'INTÉGRATION

RENFORCER LES SYNERGIES ET L'INTÉGRATION

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

Mutualisation des moyens

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

Des expertises transverses

Afin d'enrichir l'offre de ses marques, le Groupe mise sur des expertises transverses, à l'image de Kering Eyewear. Nos Maisons

bénéficient ainsi d'une entité dédiée et spécialisée permettant de contrôler entièrement la chaîne de valeur de leurs activités de montures et de lunettes de soleil. Kering met ainsi en place un modèle innovant 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.

Intégration verticale

Dès 2013, le Groupe a renforcé son positionnement en amont de la chaîne de valeur dans le Luxe, notamment en procédant à des acquisitions ciblées afin de sécuriser ses approvisionnements en matières premières. La logistique des Maisons de Couture et Maroquinerie et le prototypage du prêt-à-porter sont quant à eux centralisés. Le Groupe fait évoluer et adapte en permanence son modèle opérationnel pour tendre vers des structures opérationnelles encore plus modernes et flexibles.

Excellence des talents

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

NOS OBJECTIFS 2025

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

CARE FOR THE PLANET
PRÉSERVER LA PLANÈTE

- Réduire de 40% l'EP&L (Environmental Profil & Loss Account)
- Réduire de 50% les émissions de CO₂ (Science Based Target)
- Assurer 100% de traçabilité des matières premières clés du Groupe
- Atteindre 100% de fournisseurs du Groupe en conformité avec les Kering Standards
- Définir et atteindre les standards les plus exigeants en matière de bien-être animal

COLLABORATE WITH PEOPLE
ENGAGER LES INDIVIDUS

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

CREATE NEW BUSINESS MODELS
CRÉER DE NOUVEAUX BUSINESS MODELS

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

	2018	2017	VARIATION*
Chiffre d'affaires (en M€)	13 665	10 816	+26,3 %
EBITDA (en M€)	4 436	3 123	+42,0 %
Résultat opérationnel courant (en M€)	3 944	2 691	+46,6 %
Taux de marge opérationnelle courante (en % du chiffre d'affaires)	28,9 %	24,9 %	+4 pts
Résultat net part du Groupe (en M€)	3 715	1 786	+108,1%
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants (en M€)	2 817	1 887	+49,3 %
Investissements opérationnels bruts (en M€)	828	605	+36,8 %
Cash-flow libre opérationnel (en M€)	2 955	2 206	+34,0 %
Endettement financier net (Dettes financières brutes – Trésorerie, en M€)	1 711	3 049**	-1 337**
Ratio de solvabilité (Endettement Financier Net/EBITDA)	0,4	0,9	-0,5 pt
Taux de collaborateurs en CDI	92,50 %	90,55%**	+1,95 pt
dont taux de collaborateurs à temps plein	91,79 %	88,64%**	+3,19 pts
Taux de collaborateurs ayant suivi une formation	58,05 %	56,18 %	+1,87 pt
Taux de femmes managers	50,49 %	50,69 %	-0,21 pt
Score au DJSI	80/100 Silver Class	82/100 Industry Leader	-2 pts Maintien dans le DJSI World
Score CDP Climate	A	A	Maintien dans la A-list
Global 100 de Corporate Knights	2 ^e /100	47 ^e /100	+45 places

	2017	2015	VARIATION
Intensité EP&L (€EP&L/KC de chiffre d'affaires)	44 €	48 €	-10 %

* En données publiées

** Donnée non retraitée

Performance

2018 a été une excellente année pour Kering et pour ses Maisons, qui ont une fois encore signé des performances bien supérieures à celles du secteur du luxe.

Performance globale – p. 26

Chaîne de valeur – p. 30

 Étape 1 : Création – p. 36

 Étape 2 : Développement – p. 40

 Étape 3 : Production – p. 44

 Étape 4 : Commercialisation – p. 48

 Étape 5 : Expérience client – p. 52

Nos capitaux – p. 56

Notre gouvernance – p. 62

Notre démarche de création de valeur – p. 68

UNE PERFORMANCE 2018 REMARQUABLE : UNE NOUVELLE ANNEE DE FORTE CROISSANCE RENTABLE

Nous exprimons à chaque étape de notre chaîne de valeur notre vision d'un Luxe moderne et audacieux qui, conjuguée à une exécution de tout premier ordre, nous a permis de croître plus fortement que nos pairs et de délivrer d'excellentes performances opérationnelles et financières en 2018. Cette année souligne la pertinence de notre modèle multimarque, captant la croissance du marché du Luxe sur ses différents segments, géographies et consommateurs.

En 2018, le Groupe a réalisé 13,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires, créant ainsi plus de 2,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires supplémentaires. Son résultat opérationnel courant a doublé en deux ans, pour s'établir à 3,944 milliards d'euros et atteindre ainsi un niveau de rentabilité record. Ces excellents résultats sont le fruit de la force et de la puissance créative de nos Maisons, qui disposent d'un potentiel de croissance remarquable.

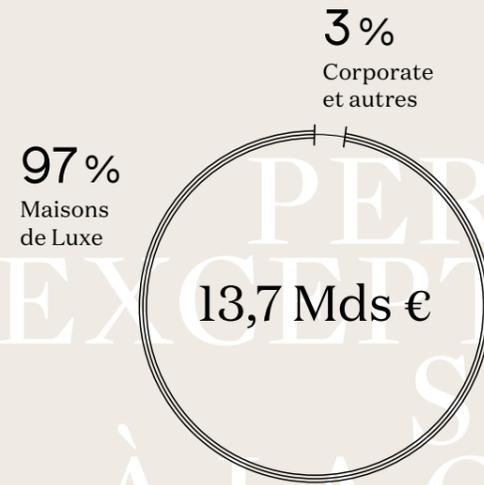
Kering a poursuivi la mise en œuvre de sa vision et de sa stratégie, lui permettant d'anticiper les changements de son environnement et de continuer à gagner

des parts de marché, selon deux lignes directrices :

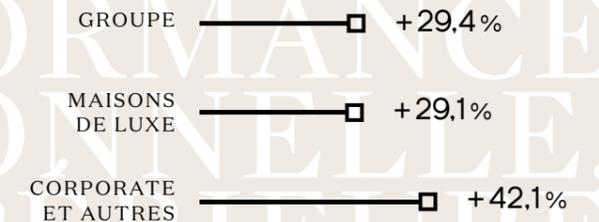
- Promouvoir une création de valeur sur le long terme, mêlant audace et imagination, créativité et prise de risque appropriée, capacité d'adaptation et réactivité;
- Accroître le potentiel de chaque Maison, en donnant la priorité à la croissance organique et à la génération de cash-flow opérationnel.

Kering réalise ainsi une nouvelle année historique en matière de résultats, tout en finalisant sa transformation en pur groupe de Luxe, avec la distribution de sa participation dans PUMA.

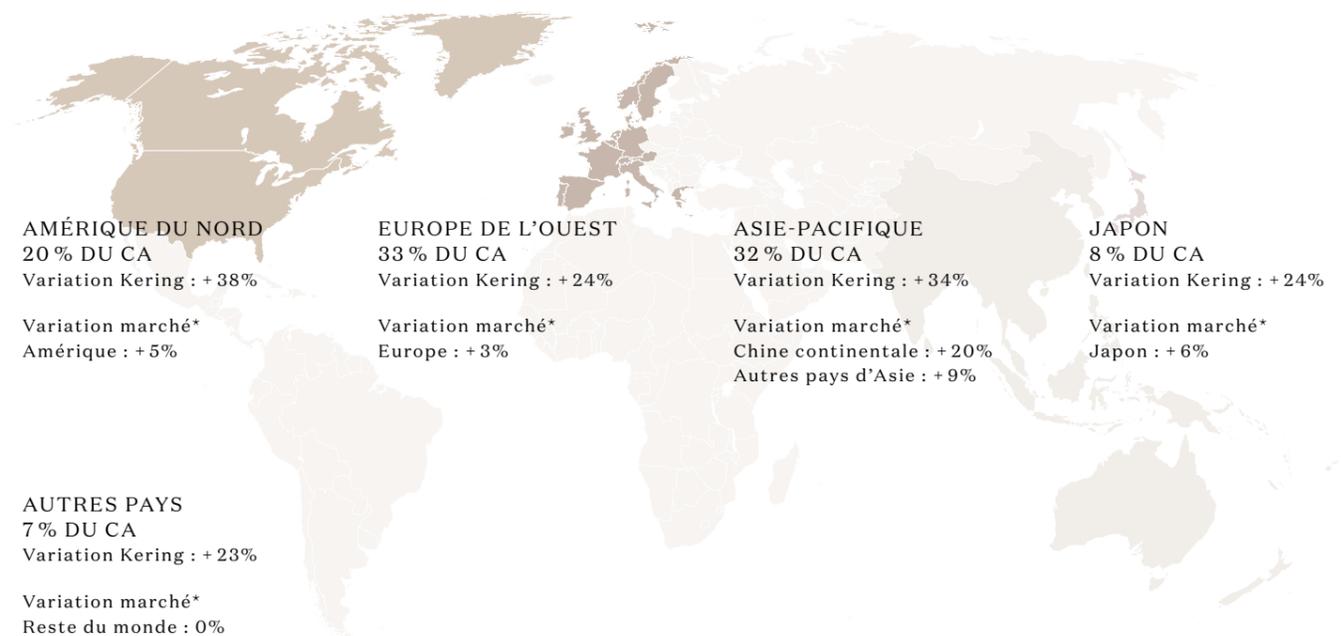
RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2018 DES ACTIVITÉS POURSUIVIES



ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN COMPARABLE 2018 VS 2017



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES (CA) ET VARIATION EN COMPARABLE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE 2018 VS 2017



*Source : Les données sur la variation annuelle du marché mondial du Luxe sont issues de l'étude « Bain Luxury Study — Altgamma Worldwide Market Monitor », publiée en novembre 2018 et présentent la variation annuelle à taux de change comparables.

POUR ALLER PLUS LOIN

- Document de référence 2018 : Chapitre 3. Le développement durable
- Chapitre 5. Éléments financiers

Croissance organique

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

En 2018, la création de près de 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires et de plus de 1 milliard d'euros de résultat opérationnel courant supplémentaires est exclusivement le résultat de la croissance organique exceptionnelle de nos Maisons et du levier opérationnel associé :

- Croissance de 29,1% (à taux de change comparables) des activités Luxe soutenue par une hausse de 31,0% dans le réseau de distribution en propre, qui représente plus de 77% des ventes et dépasse pour la première fois les 10 milliards d'euros, incluant une très forte progression des ventes en ligne (supérieure à 70%), et le dynamisme des ventes dans le réseau *Wholesale* (croissance de 24,1% en comparable);

- Performances remarquables sur des bases de comparaison très élevées de Gucci (36,9%

de progression du chiffre d'affaires en comparable) et de Saint Laurent (18,7% en comparable);

- Accélération de la croissance des autres marques (32,1% en comparable), tirée par le pôle Couture et Maroquinerie, en particulier Balenciaga qui enregistre pour la deuxième année une croissance record de son chiffre d'affaires.

Intégration

Kering met chaque jour au service de ses marques toute la puissance d'un Groupe intégré. L'augmentation de l'efficacité de ses structures et les progrès réalisés dans son intégration ont largement contribué à l'amélioration de ses performances en 2018, à l'image de Kering Eyewear, dont la contribution nette au chiffre d'affaires de Kering s'élève à 391 millions d'euros, représentant une croissance de 46,0% à taux de change constant.

Indissociables de nos performances économiques, nos réalisations

extra-financières résultent de notre volonté de protéger le futur de notre industrie et des communautés avec lesquelles nous interagissons :

- Publication en janvier 2018 des Kering Standards en matière d'approvisionnement et de procédés de fabrication, qui donnent à l'ensemble de nos Maisons et à leurs fournisseurs les lignes directrices essentielles pour – entre autres – réduire notre empreinte environnementale;

- Amélioration des scores obtenus dans les indices ISR (Investissement Socialement Responsable), et notamment deuxième position tous secteurs confondus au sein du classement «Global 100» de Corporate Knights 2018 et maintien pour la deuxième année consécutive dans la Climate A-list du CDP;

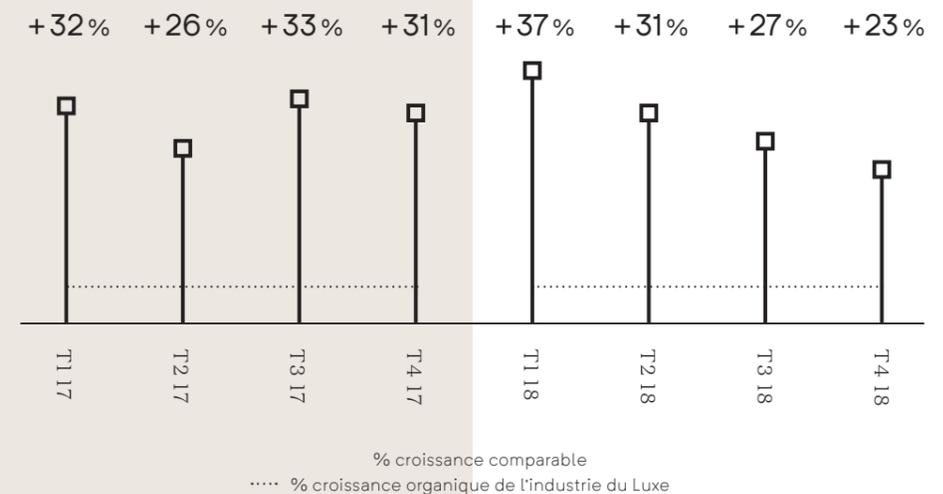
- Baisse de plus de 10% de l'intensité des impacts environnementaux (€ EP&L / K€ CA) sur la période 2015-2017.

UNE SURPERFORMANCE CONTINUE ET SOUTENUE DE NOS MAISONS PAR RAPPORT AU MARCHÉ

13 247 M€
Chiffre d'affaires
des Maisons

+26,0 %
en publié

+29,1 %
en comparable



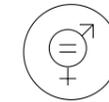
8 TRIMESTRES CONSÉCUTIFS DE CROISSANCE COMPARABLE SUPÉRIEURE À 20 %



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



ODD 3
Bonne santé et bien-être



ODD 5
Égalité entre les sexes



ODD 6
Eau propre et assainissement



ODD 8
Travail décent et croissance économique



ODD 12
Consommation et production responsables



ODD 13
Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques



ODD 15
Vie terrestre

NOTRE CHAÎNE DE VALEUR : DE LA CRÉATION À L'EXPÉRIENCE CLIENT

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

Si elle favorise l'innovation et des synergies de coûts, cette chaîne de valeur intégrée est aussi propice à l'impulsion d'une démarche de développement durable ambitieuse et partagée au sein du Groupe et de ses Maisons, renforcée par la mobilisation d'une équipe de plus de 20 spécialistes et d'un réseau dédiés. Chacune des Maisons du Groupe Kering intègre ainsi dans ses codes l'exigence, et la nécessité de qualité et de développement durable.

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

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

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

UNE TRANSFORMATION
progressive de la matière

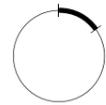
UN ASSEMBLAGE
et une finition par des
artisans aux savoir-faire
uniques

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

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

COUTURE

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



Part du CA*

3 800
tissus répertoriés
dans le MIL**



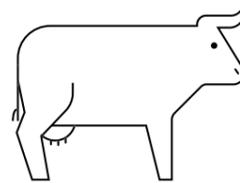
MAROQUINERIE ET CHAUSSURES

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



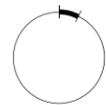
Part du CA*

83%
de traçabilité
du cuir



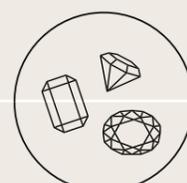
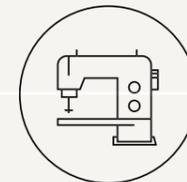
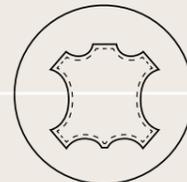
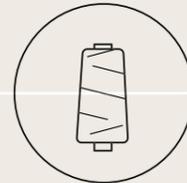
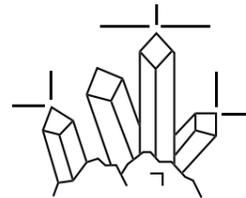
HORLOGERIE ET JOAILLERIE

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



Part du CA*

55%
d'or responsable



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

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

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

CARTOGRAPHIE DES IMPACTS ENVIRON- NEMENTAUX (EP&L)

66%

10%

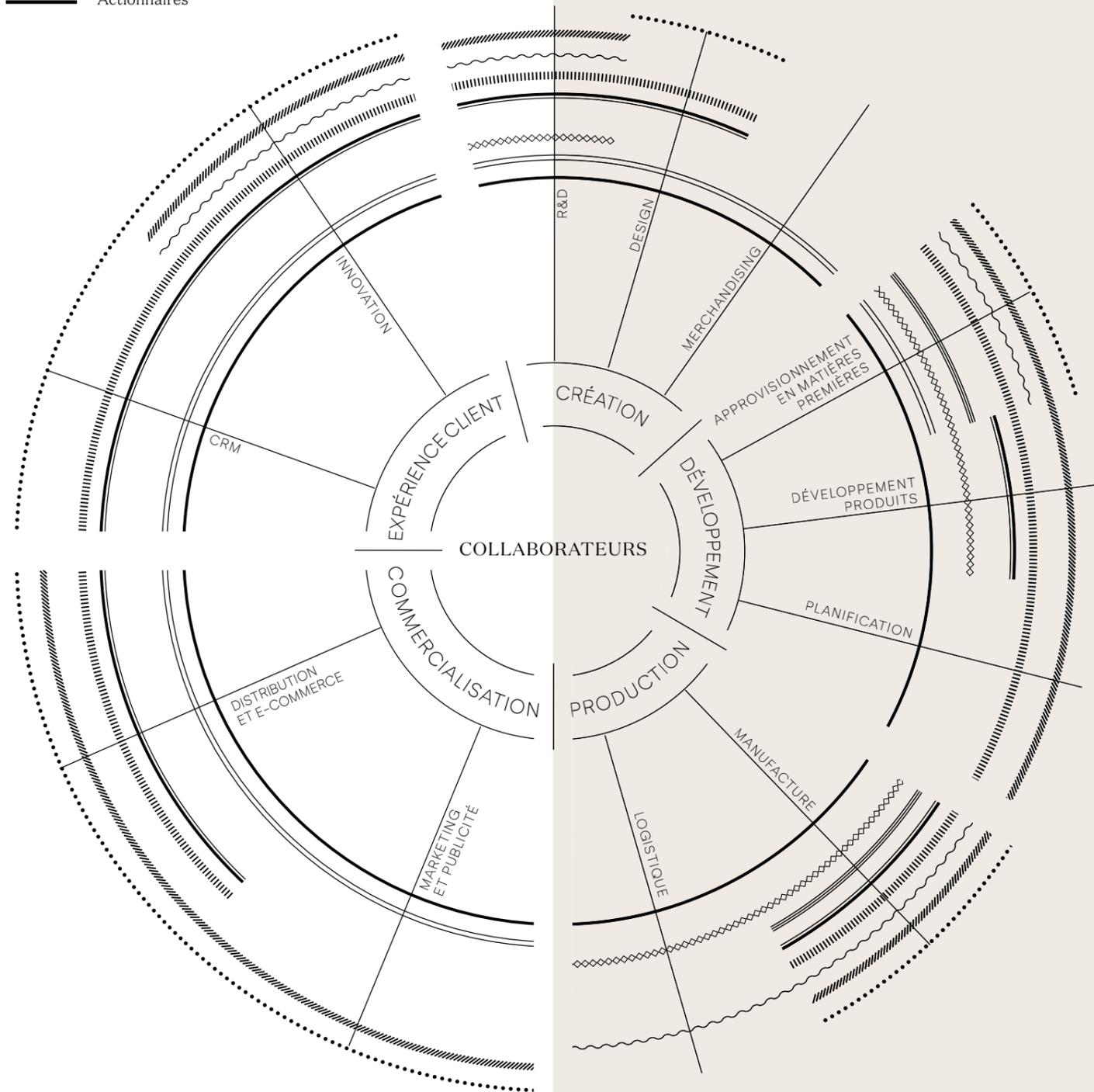
9%

5%

10%

* Chiffre d'affaires ** Materials Innovation Lab

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



**LES PARTIES PRENANTES
AVEC LESQUELLES NOUS INTERAGISSONS**

UNE CHAÎNE D'ACTEURS AU SERVICE DU LUXE DE DEMAIN

Par la diversité de ses métiers, Kering rassemble autour de ses actions et à chaque étape de la chaîne de valeur un riche tissu de parties prenantes : clients, talents créatifs, acteurs de l'innovation, partenaires commerciaux, ONG et acteurs de la société civile... La diversité de ce réseau est une source de créativité unique pour le Groupe et ses Maisons.

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

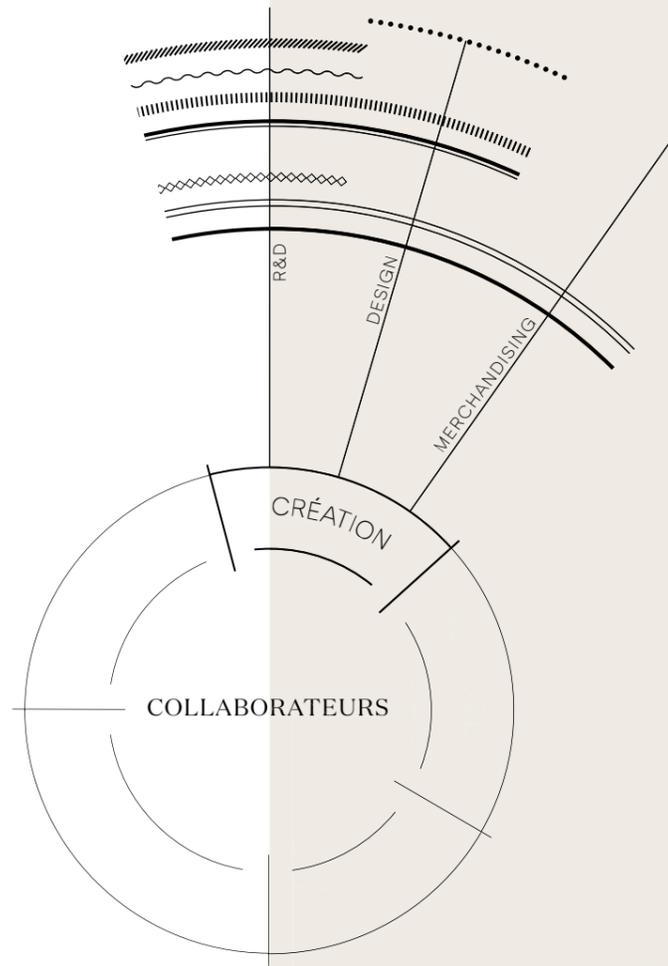
programmes de R&D de façon conjointe avec ses fournisseurs et des instituts de recherche comme le *Hong Kong Research Institute of Textile & Apparel*.

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

Dans le prolongement de cette approche d'ouverture et de partage, il publie en 2018 avec le *Cambridge Institute for Sustainability Leadership (CISL)* le premier livre blanc de la série «*Planetary Boundaries for Business*», qui guide les entreprises dans la définition d'objectifs tenant compte des limites planétaires.

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

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



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

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

LES TENDANCES DE MARCHÉ ASSOCIÉES À L'ÉTAPE



NOTRE CONTRIBUTION AUX ODD



ODD 12 ODD 13

NOS ENJEUX

Attractivité commerciale

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

Gestion des talents et des savoir-faire

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

Changement climatique

Conscient des conséquences du changement climatique sur la disponibilité et la qualité des matières premières clés, Kering s'attache à répondre à ces défis en réduisant l'impact de ses activités dès la conception des produits.

Croissance organique

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

- Un trio CEO-Designer-Merchandiser, garant d'une gestion optimale couplée à l'audace créative et à l'assurance d'un assortiment de produits équilibré et innovant;
- Un territoire d'expression et des codes créatifs spécifiques à chaque Maison définissant une esthétique unique déclinée sur l'ensemble des supports affirmant ainsi leur positionnement distinctif;
- Une équipe de collaborateurs aux savoir-faire exceptionnels

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

- Augmentation du chiffre d'affaires de Gucci (36,9 % en comparable), dans toutes les zones géographiques, catégories de produits et segments de clientèle, grâce à l'intégration réussie du récit créatif d'Alessandro Michele;
- Après 7 années consécutives de croissance supérieure à 20%, succès continu dans toutes les catégories chez Saint Laurent avec une croissance remarquable de 18,7% en comparable;
- En 2018, nomination de Daniel Lee en tant que Directeur de la Création de Bottega Veneta et de Norbert Stumpf en tant que Directeur du Design de Brioni pour poursuivre la revitalisation de ces deux Maisons;
- Performance solide de la Joaillerie et 2^e année consécutive de croissance pour l'horlogerie; hausse de plus de 40% du revenu consolidé de

et une attention constante portée sur les tendances de marché (salons, bureaux de tendances, études consommateurs, etc.).

Intégration

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

- Des savoir-faire et compétences stratégiques sécurisés via la mise en place de partenariats privilégiés et des actions en faveur de la formation, notamment pour les futurs designers;
- Mise en place d'un compte de résultat environnemental (EP&L), outil de pilotage mis à la disposition de l'ensemble des Maisons permettant de mener une réflexion sur les matières utilisées dès la conception des produits.

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

- Lancement d'un prix avec *Plug and Play*, afin d'encourager l'innovation durable dans les secteurs du luxe et de l'habillement en Chine;
- Vision audacieuse saluée par le monde créatif avec plusieurs Maisons et designers du Groupe primés et reconnus :
 - Gucci : *Brand of the Year and Business Leader of the Year* aux Fashion Awards 2018 du British Fashion Council;
 - Balenciaga : 3^e place du classement LYST *Hottest Brand* pour le 3^e trimestre 2018 ; Demna Gvasalia nommé *Accessories Designer of the Year* aux Fashion Awards 2018 du British Fashion Council;
- Gucci, Balenciaga et Saint Laurent parmi les 6 marques les plus suivies pour les défilés Automne 2019, d'après le classement *Vogue Runway*.

GUCCI, AU SUMMUM DE L'INFLUENCE POUR RÉINVENTER L'UNIVERS DE LA MODE

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

GRÂCE À UN DESIGN UNIQUE ET PERSONNEL INTÉGRANT L'ARTISANAT ITALIEN RECONNU MONDIALEMENT, GUCCI A RÉVOLUTIONNÉ SON OFFRE. UNE DÉMARCHE PORTÉE PAR UNE GRANDE AGILITÉ DANS LA PRISE DE DÉCISION, UN ÉTAT D'ESPRIT OUVERT À LA PRISE DE RISQUES ET LA CRÉATION D'UNE CULTURE D'ENTREPRISE AUTHENTIQUEMENT PROGRESSISTE. PAR SON SOUCI DU DÉTAIL ET DE LA QUALITÉ, PAR LA CRÉATIVITÉ DE SON OFFRE ET PAR SES PRATIQUES D'ENTREPRISE RÉVOLUTIONNAIRES, GUCCI EST AINSI DÉSORMAIS INÉGALÉE.

— Un repositionnement de la Maison, ancré dans la vision excentrique et poétique d'Alessandro Michele, qui se nourrit de culture dans une conception éclectique et considère que tout est source d'inspiration potentielle, depuis la Grèce Antique et les grands Maîtres de la Renaissance jusqu'au hip-hop urbain et au punk-rock britannique. Il en résulte un univers parfaitement cohérent, mariant la remarquable variété de ses sources d'inspiration et réconciliant ce qui paraît irrécyclable. S'y ajoute le développement d'un lexique de codes et de symboles, qui sont autant d'éléments caractéristiques du design de la Maison :

- Le passé comme une source inépuisable de références à remettre sous les projecteurs du présent, couplé avec les extraordinaires archives historiques de Gucci réinterprétées au filtre de la modernité;
- Une célébration de la nature, de l'amour de la beauté et de la diversité, à travers le prisme du romantisme d'Alessandro Michele;
- Un récit continu et cohérent dans toutes les activités, depuis les collections jusqu'à l'ensemble des points de contact avec les clients, donnant naissance à un discours inédit dans le monde de la mode; Gucci devient ainsi la référence encyclopédique d'une mode narrative et maximaliste :
 - Un tiers de la collection renouvelé chaque année, pour garantir une croissance saine et durable;
 - Des initiatives innovantes menées pour le prototypage et le développement des produits ainsi que pour les formations : le *Gucci ArtLab* et l'École de l'Amour;
- Une approche inclusive pour bâtir une relation avec les clients qui soit nourrie par le mantra de la Maison de soutenir « l'expression de soi », en engageant à ses côtés des clients de tous âges et démographies et de toutes les régions du monde.

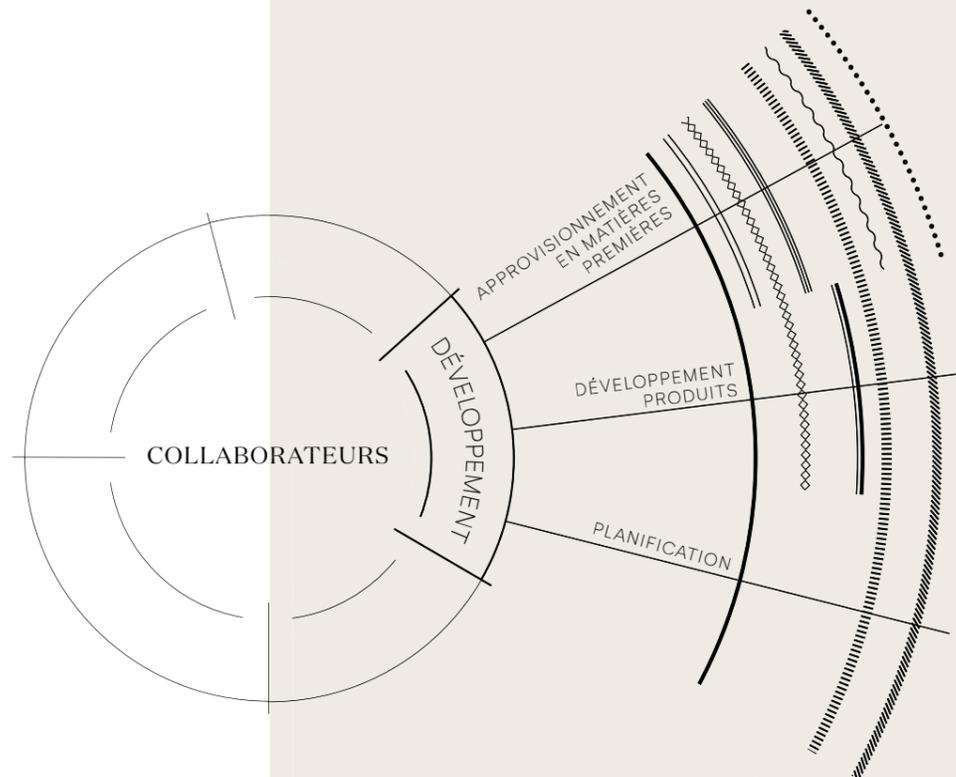
POUR ALLER PLUS LOIN

- Document de référence 2018 : Chapitre 2. Activités du Groupe
- Rapport d'activité 2018
- Site internet : La marque Gucci

RÉAFFIRMER LA POSITION DE GUCCI COMME LA MAISON ITALIENNE DE LUXE DE RÉFÉRENCE ET LEADER DE L'INDUSTRIE QUI DONNE LE TON, AU TRAVERS DE SES DÉFILÉS INNOVANTS ET DE SA CRÉATIVITÉ HORS-NORMES :

- Un modèle basé sur la créativité et l'émotion, générant une performance remarquable, avec une croissance de 36,9% des ventes à plus de 8 milliards d'euros en 2018 et une augmentation de 54,2% du résultat opérationnel courant.
- Le lancement en continu de concepts novateurs, qui reflètent l'évolution de l'esthétique de la Maison, comme le déploiement du nouveau concept Retail dans près de la moitié du réseau de 540 boutiques de la Maison.
- Une reconnaissance unanime de la réinvention magistrale par Alessandro Michele des codes et créations de Gucci :
 - Alessandro Michele nommé pour la quatrième fois aux BFC Fashion Awards et salué comme l'un des six « Greats » par le magazine « T » du New York Times en 2018;
 - Gucci reconnue comme *Brand of the Year* aux BFC Fashion Awards 2018 et première dans le classement L2 du Luxury Digital Ranking pour la deuxième année de suite;
- Une exploitation optimale de collaborations avec des esprits créatifs uniques comme Ignasi Monreal, Unskilled Worker, ou l'icône culturelle Dapper Dan;
- Des collections pionnières et innovantes, inspirées par l'histoire, l'art, la musique et la poésie, avec une capacité sans pareil à faire coexister les mondes de la Renaissance, de la science-fiction et du théâtre élisabéthain dans le même défilé, et parfois même, dans la même tenue;
- Une créativité sans limites au cœur des défilés et campagnes publicitaires de la Maison, à travers des idées narratives hautement imaginatives et l'utilisation de décors et accessoires spectaculaires, comme l'Arche de Noé ou les effets spéciaux visuels de Makinarium;
- La créativité au pouvoir partout, à l'instar des *Gucci Places*. Ce nouveau projet, dédié à tous ceux en quête d'inattendu dans les voyages et les expériences se consacre à identifier des lieux insolites dans le monde, avec lesquels Gucci entretient des liens culturels forts, et qui révèlent une beauté extraordinaire et des histoires envoûtantes.

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



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

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

NOS ENJEUX

Changement climatique

90 % de l'empreinte carbone de Kering étant situés au niveau de sa chaîne d'approvisionnement, le Groupe s'engage à réduire ses impacts au niveau de l'extraction, de la production et de la première transformation des matières premières et à être déclencheur de tendances positives et d'innovations vertueuses.

Qualité et sécurité des produits, santé des consommateurs

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

Image, réputation et respect des règles d'éthique et d'intégrité

La réputation de Kering et la couverture médiatique dont il fait l'objet doivent faire écho à la grande qualité de ses produits, à ses pratiques exemplaires

en matière éthique, sociale et environnementale et à la robustesse de ses résultats pour s'assurer que la perception du Groupe par les consommateurs soit la plus juste possible.

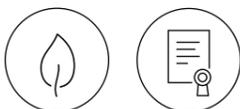
Respect des droits humains et des libertés fondamentales

Compte tenu de la diversité de ses sous-traitants et de la nature de certaines matières utilisées comme l'or ou les diamants, Kering veille à ce que l'ensemble de ses fournisseurs adhèrent à la Charte fournisseurs du Groupe, aux Kering Standards et renforce la traçabilité de ses chaînes d'approvisionnement.

Matières premières et biodiversité

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

LES TENDANCES DE MARCHÉ ASSOCIÉES À L'ÉTAPE



NOTRE CONTRIBUTION AUX ODD



ODD 13 ODD 15

Croissance organique

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

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

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

- Mutualisation du prototypage du prêt-à-porter et développement de plateformes d'achats mutualisés, pour l'achat d'or certifié *Fairmined* notamment (une tonne et demi d'or responsable achetée en 2018, portant à trois tonnes le volume acheté depuis le lancement de la plateforme, et le pourcentage d'or responsable du Groupe à 55%), dans le cadre de la division Kering Group Operations;
- Traçabilité plus précise et collaboration plus étroite avec les fournisseurs, associées à un respect des bonnes pratiques et des normes, permettant au Groupe de progresser fortement vers l'atteinte de ses objectifs à horizon 2025;
- Développement d'un référentiel dédié au bien-être animal revu par des experts externes reconnus;

Intégration

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

- Positionnement fort en amont de la chaîne de valeur, notamment grâce à des acquisitions ciblées et la mise en place de la division Kering Group Operations qui lui permet de mutualiser des fonctions support en amont;
- Mise en place d'actions permettant de renforcer la résilience de ses chaînes d'approvisionnement comme la mise en place des Kering Standards.
- Baisse de l'intensité EP&L de 10% entre 2016 et 2017, portée essentiellement par l'application croissante des Kering Standards;
- Adoption par Kering en 2018 du premier coton biologique traçable de bout en bout de la chaîne de valeur, une première dans le secteur de la mode, afin de créer un business model plus durable;
- Poursuite de l'internalisation chez Gucci, à travers les ateliers détenus en propre et la production supervisée;
- 132 957 tonnes de CO₂ compensées par le Groupe en 2018 avec des projets permettant d'apporter un fort soutien aux populations locales et à la biodiversité.

LES KERING STANDARDS : DES LIGNES DIRECTRICES POUR UNE CROISSANCE DURABLE

Les Kering Standards visent à garantir la pérennité de notre activité en proposant une croissance durable, à travers la mise en œuvre homogène – dans toutes les Maisons du Groupe – des objectifs de développement durable et d'un socle commun de pratiques d'excellence en matière d'approvisionnement et de procédés de fabrication, pour répondre à l'objectif de réduction de 40% de l'EP&L à horizon 2025.

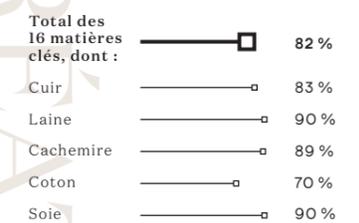
POUR RELEVER CES DÉFIS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX, KERING A DÉCIDÉ DE :

- Créer un ensemble de lignes directrices, rendues publiques sur son site internet, pour un approvisionnement responsable fondé sur cinq grands piliers : l'impact environnemental, l'impact social, le bien-être animal, la traçabilité et l'utilisation de substances chimiques;
- Se fixer des objectifs ambitieux : 100% des matières premières clés traçables d'ici 2025 et 100% des matières premières clés conformes aux Kering Standards d'ici 2025;
- Mettre régulièrement à jour les Standards pour refléter les sujets de préoccupations actuels dans l'industrie de la mode, comme l'agriculture régénérative ou la fausse fourrure;
- Poursuivre les *Idea Labs*, groupes de travail réunissant les équipes de plusieurs Maisons, afin de partager les connaissances, faire émerger de nouvelles idées et mettre en œuvre des solutions concrètes;
- Former les collaborateurs du Groupe aux Standards, notamment à travers le déploiement d'un cursus en *e-learning*, et mettre en place des actions de formation des fournisseurs;
- Déployer une équipe d'experts de près de 60 collaborateurs dans le Groupe et ses Maisons entièrement dédiée à la mise en œuvre des Kering Standards.

KERING AVANCE RAPIDEMENT VERS SES AMBITIEUX OBJECTIFS 2025 :

- 16 catégories de matières concernées (cuir et peaux précieuses, fourrure, cachemire, laine, coton, papier, bois, plastique, or, diamants, fibres cellulosiques, plumes, duvet, soie, fibres synthétiques, pierres de couleur et argent);
- 3 processus de fabrication concernés : tannage, fabrication textile, fabrication d'articles de maroquinerie et de chaussures;
- Participation à l'élévation des standards du secteur du luxe.

TRAÇABILITÉ EN 2017 DES MATIÈRES CLÉS DE KERING

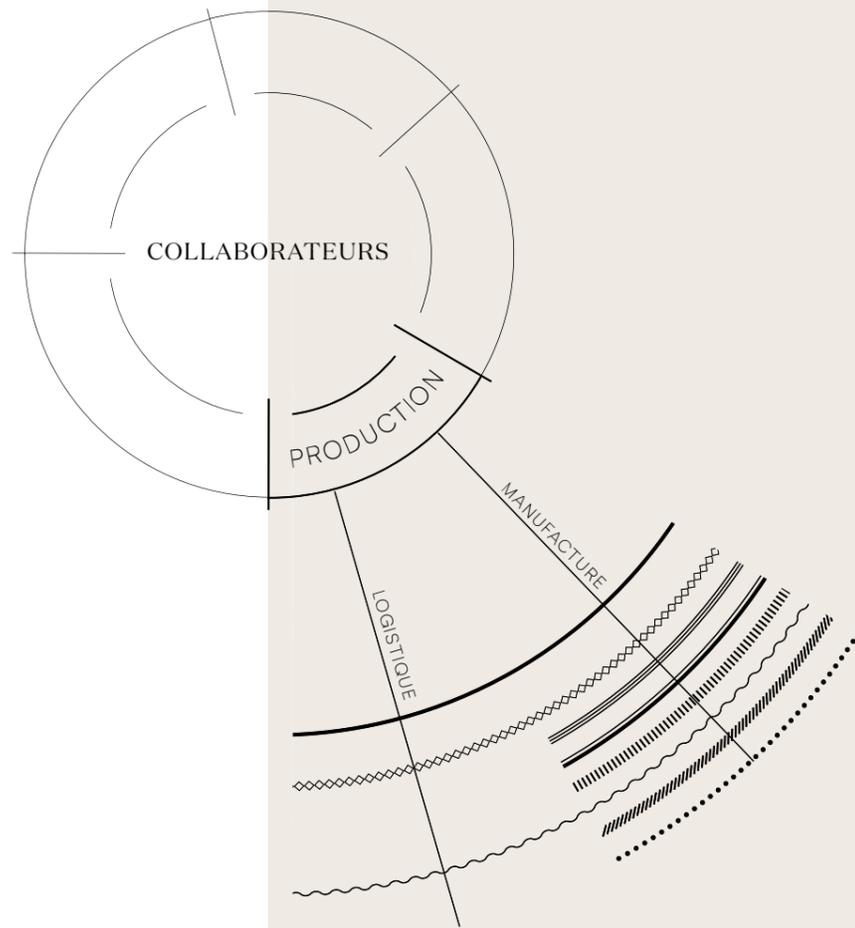


Note : pour le cuir, la traçabilité est assurée jusqu'à l'abattoir et pour les autres matières jusqu'au pays d'origine.

POUR ALLER PLUS LOIN

- Document de référence 2018 : Chapitre 3. Le développement durable
- Site internet : Kering Standards
- Site internet : Stratégie 2025

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



LA TENDANCE DE MARCHÉ ASSOCIÉE À L'ÉTAPE



NOTRE CONTRIBUTION AUX ODD



ODD 6 ODD 8 ODD 13

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

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

NOS ENJEUX

Gestion des talents et savoir-faire

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

Qualité et sécurité des produits, santé des consommateurs

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

Respect des droits humains et des libertés fondamentales

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

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

Propriété intellectuelle

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

Croissance organique

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

- Développement d'un ensemble d'actions permettant de garantir la qualité des produits du Groupe et mise en place d'un support opérationnel et technique, contrôles tout au long du processus de production par des ingénieurs et des laboratoires accrédités, dispositif logistique de rappel en cas de produits défectueux, etc.;
- Diffusion d'une culture de l'éthique et de l'intégrité en interne et en externe portée par le Code d'éthique du Groupe, son dispositif d'alerte et son plan de vigilance.

Intégration

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

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

- Une plateforme logistique mondiale des activités Luxe permettant la création de synergies liées à la diminution des coûts et la réduction des impacts environnementaux liés aux opérations;
- Des investissements ciblés dans la préservation des savoir-faire artisanaux afin de satisfaire les exigences de qualité les plus élevées et de s'assurer de la pérennité des métiers clés, à l'instar du *Gucci ArtLab* qui réunit sur 37 000 m² dédiés 800 artisans qualifiés;

- Attention particulière portée à la protection des savoir-faire, produits et propriétés du Groupe (politique de lutte anti-contrefaçon active, organisation juridique aux niveaux régional - Asie, Amériques, Europe, local et central, etc.);
- Renforcement du positionnement en amont de la chaîne de valeur dans le Luxe via l'acquisition ciblée de tanneries afin de sécuriser les approvisionnements en matières premières;
- Mise en place d'écoles dédiées à la formation de jeunes artisans hautement qualifiés (Gucci avec l'École de l'Amour, Brioni avec la Scuola di Alta Sartoria, Bottega Veneta avec la Scuola dei Maestri Pellettieri);
- Accélération des projets liés aux systèmes d'information et d'accroissement des capacités logistiques pour une meilleure gestion des stocks et un délai de mise sur le marché réduit;
- Intégration du développement durable à tous les niveaux du Groupe et de ses Maisons en instaurant une culture commune de la responsabilité.

- L'application du respect des principes du Code d'éthique grâce notamment à 2 867 audits sociaux conduits en 2018 chez les fournisseurs des Maisons;
- Plus de 10 000 due diligences conduites en 2018, dans le cadre de la procédure d'audit des tiers de Kering.

KERING GROUP OPERATIONS : LIBÉRER L'ÉNERGIE CRÉATIVE DES MAISONS

Dans un contexte où les marchés, la concurrence et les attentes clients évoluent de manière rapide, Kering souhaite agir en véritable *partenaire des Maisons* et offrir leur toute son expertise afin de libérer leur énergie créative. Fournir des produits et services d'exception répondant aux plus hauts standards de développement durable et apporter tout le soutien opérationnel et technique nécessaires aux marques sont des priorités pour le Groupe.

POUR RÉPONDRE À CE BESOIN D'EFFICIENCE ET DE HAUTE EXPERTISE, LE GROUPE A MUTUALISÉ SES ACTIVITÉS ET SERVICES CLÉS AU SEIN DE SA DIVISION KERING OPÉRATIONS MISE EN PLACE DEPUIS JANVIER 2016 (GESTION DES APPROVISIONNEMENTS, OPÉRATIONS INDUSTRIELLES, OPÉRATIONS DE LOGISTIQUE, ETC.) :

- Mutualisation des opérations de logistique, de développement produit (essentiellement pour le prêt-à-porter) et des activités industrielles, soutenue par des équipes dédiées sourcing et développement durable;
- Modernisation des systèmes d'information et processus d'amélioration continue, s'appuyant sur des innovations en cours dans les domaines de la *data science* et de l'intelligence artificielle;
- 40 sites : 6 sites industriels et 34 sites de distribution et de logistique.

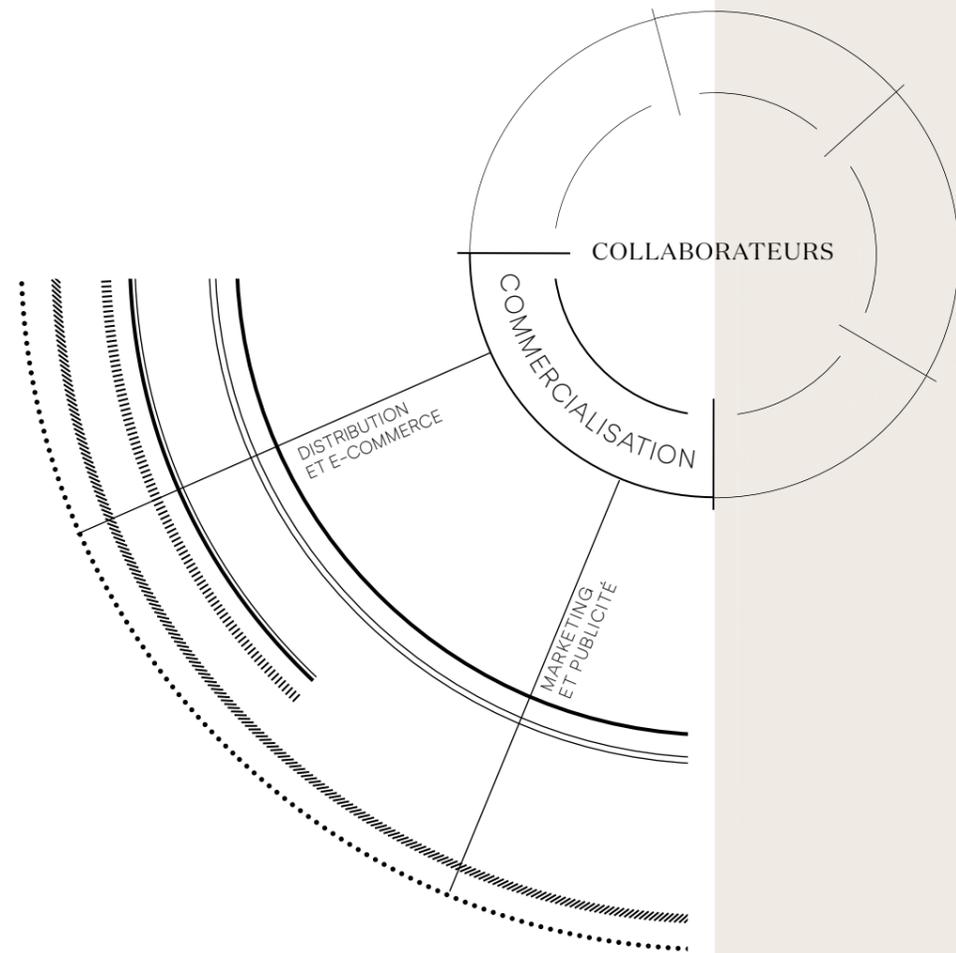
KERING ACCÉLÈRE AINSI SON INTÉGRATION, FAVORISE LE PARTAGE DES BONNES PRATIQUES ET ASSURE LA CRÉATION DE VALEUR POUR LE GROUPE ET SES MAISONS :

- Sécurisation des approvisionnements stratégiques;
- Amélioration de l'efficience opérationnelle et logistique grâce à une organisation claire, des rôles et responsabilités précisément définis et non redondants et un alignement des process;
- Mise en place d'une intégration verticale pertinente, plus performante en matière de services, de synergies et d'effets d'échelle;
- En 2018, 31 millions de produits finis traités et distribués par la plateforme logistique centrale;
- Application homogène des principes de développement durable et de la stratégie 2025 tout au long des chaînes d'approvisionnement et de production.

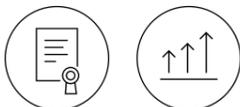
POUR ALLER PLUS LOIN

- Document de référence 2018 :
Chapitre 1. Kering en 2018
Chapitre 3. Le développement durable

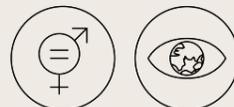
- ONG et Société Civile
- ////// Communauté financière
- ~~~~~ Concurrents
- ||||| Acteurs de l'innovation
- ===== Talents créatifs et artisanat d'excellence
- ===== Communautés locales
- ◇◇◇◇◇ Fournisseurs et sous-traitants
- ===== Clients et consommateurs
- ===== Actionnaires



LES TENDANCES DE MARCHÉ ASSOCIÉES À L'ÉTAPE



NOTRE CONTRIBUTION AUX ODD



ODD 5 ODD 13

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

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

NOS ENJEUX

Attractivité commerciale

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

Image, réputation et respect des règles d'éthique et d'intégrité

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

Biens immobiliers

En raison de l'importante activité du Groupe sur le marché de l'immobilier et de la très forte concurrence du secteur, Kering porte une attention particulière à la location, aux meilleures conditions, des emplacements stratégiques.

Instabilités macroéconomiques

Par sa dimension internationale, l'activité de Kering est exposée à la conjoncture économique et l'environnement géopolitique.

Croissance organique

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

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

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

- Nouvelles capacités omnicanales et amélioration du service client (assortiment de produits élargi, meilleures disponibilités, délais de livraison);
- 1 439 boutiques gérées en propre pour l'ensemble des Maisons;
- Une croissance des ventes exceptionnelle (26,3%), particulièrement notable dans les ventes en ligne – plus de 70% de croissance;
- 61% des investissements opérationnels bruts dédiés aux points de vente;

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

Intégration

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

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

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

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

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

- Baisse de 12% entre 2015 et 2017 de l'EP&L sur le périmètre des opérations du Groupe grâce aux mesures d'efficacité énergétique déployées par Kering et ses Maisons.

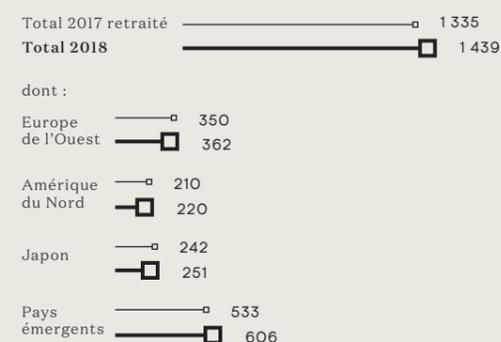
LA FORCE D'UN RÉSEAU DE BOUTIQUES GÉRÉES EN PROPRE, REFLÉTANT L'UNIVERS DE CHAQUE MAISON

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

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

- Près de la moitié des 540 boutiques Gucci développées ou converties au nouveau concept;
- Ouverture par Saint Laurent de 35 magasins gérés en propre dans le monde, aussi bien dans les pays émergents que sur les marchés plus matures, dont 10 nouveaux points de vente en Chine;
- Consolidation par Bottega Veneta de son réseau de magasins gérés en propre, et poursuite de son programme de rénovation afin d'offrir la meilleure expérience d'achat à ses clients.

NOMBRE DE BOUTIQUES GÉRÉES EN PROPRE



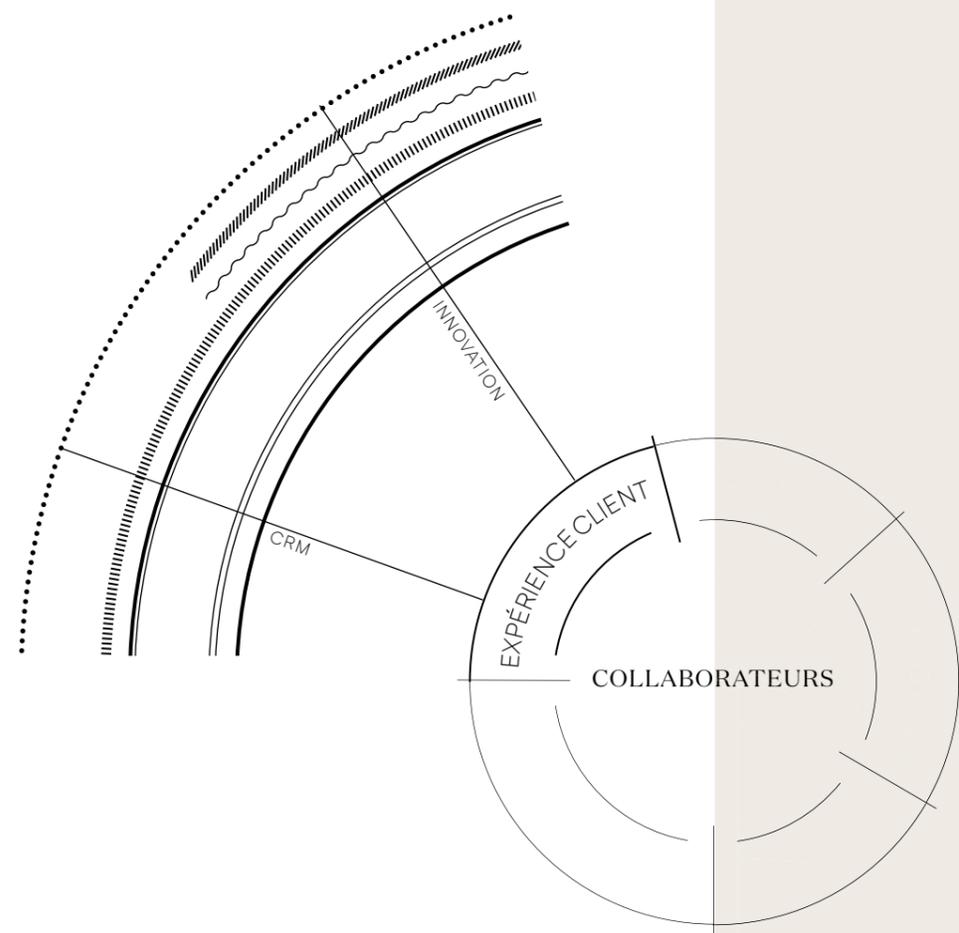
POUR ALLER PLUS LOIN

- Document de référence 2018 :
Chapitre 1. Kering en 2018
Chapitre 2. Activités du Groupe
Chapitre 5. Éléments financiers

LA STRATÉGIE MENÉE EN TERMES DE RÉSEAU DE DISTRIBUTION EN PROPRE A ÉTÉ UN SUCCÈS EN 2018 :

- Amélioration de la performance commerciale des Maisons :
 - Augmentation du chiffre d'affaires de la distribution en propre chez Gucci (33,4% en comparable);
 - Augmentation du chiffre d'affaires de la distribution en propre chez Saint Laurent (14,4% en comparable);
- Développement de synergies entre boutiques physiques et boutiques en ligne, via les services cross-channel comme la possibilité de réserver ou de vérifier en ligne la disponibilité en boutique, d'acheter en ligne et collecter en boutique, etc.;
- Augmentation de 100% des ventes au m² dans les boutiques de Gucci depuis 2015, à plus de 40,000 €/m²;
- Bénéfices en matière d'amélioration du profil énergétique, d'économies d'énergie et de diminution des coûts pour les Maisons :
 - Amélioration de l'efficacité énergétique de 40% entre 2012 et 2018 pour Saint Laurent; 60% dans le monde et 75% en Europe d'électricité issue d'énergies renouvelables dans le Groupe.

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



LA TENDANCE DE MARCHÉ ASSOCIÉE À L'ÉTAPE



NOTRE CONTRIBUTION AUX ODD



ODD 3

ÉTAPE 5 — EXPÉRIENCE CLIENT : VIVRE L'EXCEPTION

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

NOS ENJEUX

Attractivité commerciale

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

Systèmes d'information

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

Protection des données

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

Image, réputation et respect des règles d'éthique et d'intégrité

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

Croissance organique

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

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

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

- Un dialogue personnalisé :
 - Poursuite du déploiement de *Kering Signature*, équipe dédiée au service après-vente;
 - Mise à disposition auprès de 6 500 vendeurs d'une application permettant des recommandations de style sur-mesure, avec accès aux stocks en boutique en temps réel;
 - Ancrage physique fort du Groupe prolongé sur les médias sociaux les plus influents du Luxe;
 - Lancement de *Gucci Equilibrium*, un programme disruptif partagé via une plateforme en ligne présentant l'histoire et les ambitions environnementales et sociales de la Maison;

Intégration

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

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

- Une expérience omnicanale :
 - Nouveau record des ventes en ligne, en hausse de 71%;
 - Déploiement par toutes les Maisons de mini-programmes WeChat pour consolider leur relation avec la clientèle chinoise et proposer du social commerce;
- Une animation permanente de l'offre produit et des innovations :
 - Élargissement du programme de personnalisation *Gucci Do It Yourself* à la maille;
 - Offre de monogramme personnalisé « Quand vos initiales suffisent » de Bottega Veneta;
 - Multiplication au sein des boutiques d'initiatives de valorisation des matières et offres de produits durables, à l'image des collections capsules *Brioni sustainable* ou de *Balenciaga x Farfetch* en faveur des espèces menacées.

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

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

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

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

POUR ALLER PLUS LOIN

- Document de référence 2018 : Chapitre 2. Activités du Groupe
- Rapport d'activité 2018

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

- Le *Gucci Wooster* à New-York, incarnant la philosophie éclectique et créative de la Maison :
 - Un flagship hybride de 930 m² proposant près de 2 000 livres d'art et lifestyle, ainsi que l'ensemble des collections;
 - Une salle de projection 3D et un dispositif connecté en réalité augmentée, le Gucci DIY, pour simuler la personnalisation de pièces de bagagerie ou de la sneaker Ace.
- L'hôtel de Nocé de Boucheron à Paris, un écrin historique aux airs de Maison de famille :
 - Une rénovation du bâtiment, bâti en 1717 et classé aux Monuments Historiques, mêlant modernité et classicisme, pensée pour accueillir les amis de la Maison : ses clients;
 - La possibilité unique offerte aux grands clients de faire une pause, boire un verre ou passer une nuit dans l'appartement Boucheron au deuxième étage.
- Alexander McQueen sur Old Bond Street à Londres, un espace inspiré par la nature, les techniques traditionnelles, le design et l'innovation :
 - Une architecture évolutive enrichie au rythme des saisons avec les matières créées par le studio de la Maison;
 - Un deuxième étage expérientiel explorant le processus créatif d'Alexander McQueen à travers des pièces d'archive, des collections actuelles, des photographies et des œuvres d'art.

NOS CAPITAUX

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

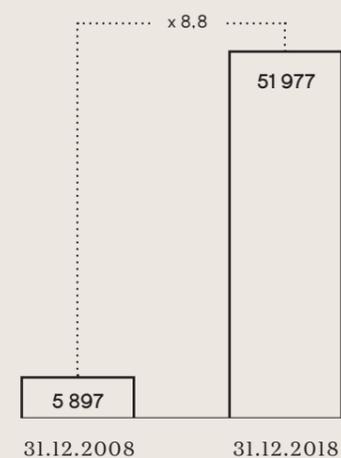
Cette démarche d'exemplarité, fondement du Luxe moderne de Kering, est au cœur de la pérennité du Groupe et contribue à préserver l'image de nos Maisons.

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

humain, social et relationnel et intellectuel –, au service d'une dynamique de croissance saine, équilibrée et rentable.

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

CAPITALISATION BOURSIÈRE
DU GROUPE (EN M€)



POUR ALLER PLUS LOIN

— Document de référence 2018 :
Chapitre 5. Éléments financiers

CAPITAL FINANCIER

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

Résultat Opérationnel
Courant (ROC) 2018
en croissance de
47 % par rapport à 2017
retraité, à 3 944 M€,
x2 en 2 ans

Cash-Flow Libre Opérationnel
2018 de 2 955 M€,
multiplié par 1,3
par rapport à 2017 retraité

Division
par 2 de la dette nette,
à 1 711 M€ au 31.12.2018

+75 %
de hausse du dividende
proposé à l'AG 2019
au titre de l'exercice 2018
(10,50 €)

Attentif aux responsabilités qui lui incombent en tant que gestionnaires des capitaux qui lui sont confiés, Kering met en place une discipline financière stricte visant à générer un cash-flow conséquent, améliorer le retour sur capitaux employés, réduire son endettement, et rémunérer ses actionnaires, tout en préservant les intérêts de toutes ses autres parties prenantes.

Grâce à ces compétences établies et reconnues par les acteurs sur les marchés mondiaux, Kering est en mesure d'attirer les capitaux financiers nécessaires à sa croissance à long terme, et notamment de saisir les opportunités qui se présenteraient sur les marchés à forte croissance structurelle dans lesquels le Groupe est actif.

CAPITAL HUMAIN

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

Kering veille à offrir un environnement de travail ouvert, éclectique et stimulant, où chacun peut oser progresser et exprimer pleinement son potentiel. Des *Talent Committees* identifient les talents de Kering et de ses Maisons et accompagnent leur développement au regard des besoins actuels et futurs du Groupe. Sous l'égide de *Kering Campus*, Kering a enrichi en 2018 son offre de formation digitale avec des sujets en lien avec le management ou le leadership mais aussi avec l'image, l'histoire et les savoir-faire des Maisons. Grâce au lancement d'un nouveau réseau social d'entreprise, Kering tisse des liens forts avec ses équipes au travers d'une histoire partagée, de valeurs et d'une culture communes, renforçant ainsi leur sentiment d'appartenance à un Groupe de Luxe intégré.

Riche de ses 35 000 collaborateurs à travers le monde, Kering a une conviction : promouvoir la diversité est source de créativité et d'innovation. Cette année encore, Kering a été reconnu pour son excellence en matière d'égalité femme-homme par le *Thomson Reuters Diversity & Inclusion Index*, *Equileap* et le *Bloomberg Gender-Equality Index*. Par ailleurs, Gucci, par exemple, organise régulièrement des événements de sensibilisation aux discriminations envers les différentes orientations sexuelles auprès de ses collaborateurs italiens et apporte son soutien à un projet d'intégration des migrants réfugiés en Italie, en partenariat avec l'UNHCR et des acteurs locaux.

Au-delà des frontières de l'entreprise, Kering s'engage pour le respect des droits humains auprès de l'ensemble des acteurs

qui contribuent à sa création de valeur : ses collaborateurs mais aussi toutes les personnes qui travaillent dans ses chaînes d'approvisionnement. Il s'appuie sur son Code d'éthique et son système d'alerte et de recueil de manquements éthiques – ouvert à tous les collaborateurs et prestataires de Kering, mis à jour et renforcés en 2018. Ils sont complétés par la Charte sur les relations de travail avec les mannequins lancée en 2017.

L'engagement de Kering en matière de droits humains s'exprime aussi à travers la Fondation Kering engagée dans la lutte des violences faites aux femmes. La Fondation soutient des projets portés par des ONG locales, accompagne des entrepreneurs sociaux et organise des campagnes de sensibilisation, tout en impliquant les collaborateurs du Groupe et ce, sur trois zones géographiques pour une cause dédiée à chacune : les violences sexuelles sur le continent américain, les pratiques traditionnelles néfastes en Europe de l'Ouest et les violences conjugales en Asie. Plus de 489 millions de personnes ont été touchées par sa campagne annuelle *White Ribbon* dédiée en 2018 au cyberharcèlement. Elle organise régulièrement des événements fédérateurs pour les collaborateurs, qui peuvent aussi bénéficier de congés solidaires dédiés à des associations.

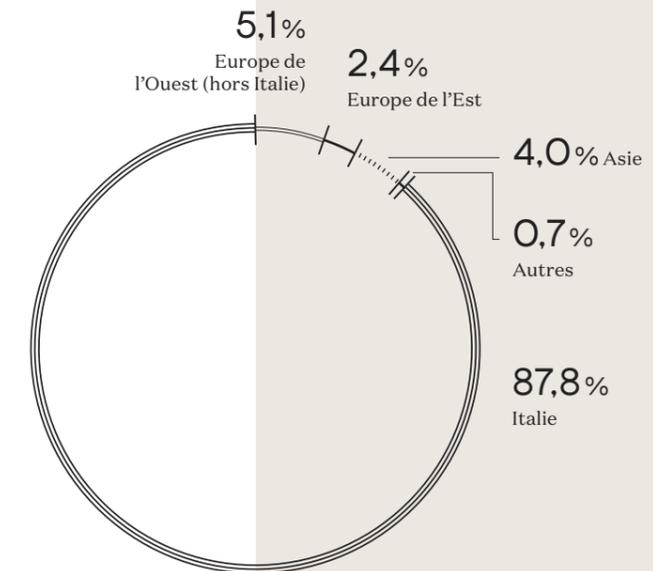
L'ensemble de ces actions crée continuellement les conditions de la confiance entre Kering, ses collaborateurs et l'ensemble de ses parties prenantes.

LA PROTECTION DES DROITS HUMAINS

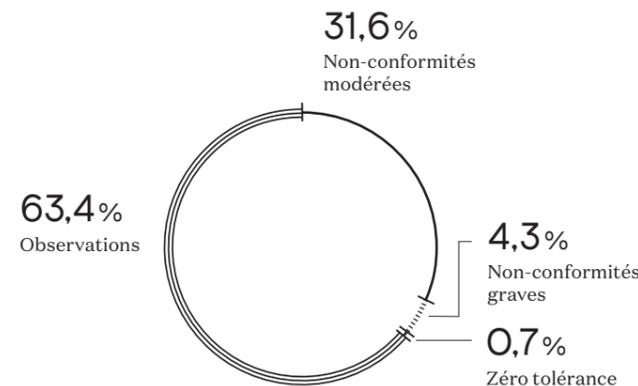
4 Maisons engagées aux côtés de Kering et de ses partenaires la Camera Nazionale della Moda Italiana et Valore D pour développer les talents féminins dans les chaînes d'approvisionnement du Luxe italien

2 Maisons certifiées SA8000 sur l'ensemble de leurs activités

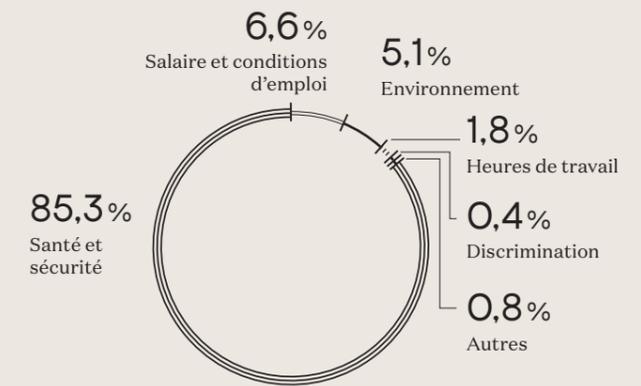
Le respect des droits humains est un axe central et constant de l'identité de Kering. La lutte contre le travail des enfants, le travail forcé, la traite des êtres humains et l'exploitation des plus vulnérables mobilise toute l'énergie et la vigilance du Groupe. Kering s'implique ainsi dans de nombreuses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



RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES FOURNISSEURS GÉRÉS PAR L'ÉQUIPE CENTRALE KERING POUR SES MAISONS



RÉPARTITION DE LA SÉVÉRITÉ DES ANOMALIES OBSERVÉES AU SEIN DU GROUPE KERING AU 31.12.2018



RÉPARTITION PAR THÈME DU TOP 5 DES ANOMALIES OBSERVÉES AU 31.12.2018

POUR ALLER PLUS LOIN

- Document de référence 2018 : Chapitre 3. Le développement durable
- Code d'éthique

CAPITAL NATUREL

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

Pierre angulaire de sa démarche environnementale, son Compte de Résultat Environnemental - EP&L - permet au Groupe d'évaluer ses impacts sur le capital naturel en leur attribuant une valeur monétaire. Il fournit une analyse détaillée à la fois au sein de ses propres opérations et à travers l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement. Fruit d'un long travail de recherche avec la société civile, ses partenaires et ses Maisons, cet outil innovant permet de mieux comprendre les risques et les opportunités liés aux nouveaux défis environnementaux et place le développement durable au cœur des décisions de l'entreprise.

Les résultats 2017 de l'EP&L - 482 millions d'euros d'impact environnemental - confirment la part prépondérante des impacts au sein des chaînes d'approvisionnement du Groupe : elles représentent 90% de ses impacts, dont 76% sont attribués à la production et à la première transformation des matières premières. Ces résultats confortent la pertinence de la feuille de route de Kering en matière de stratégie environnementale.

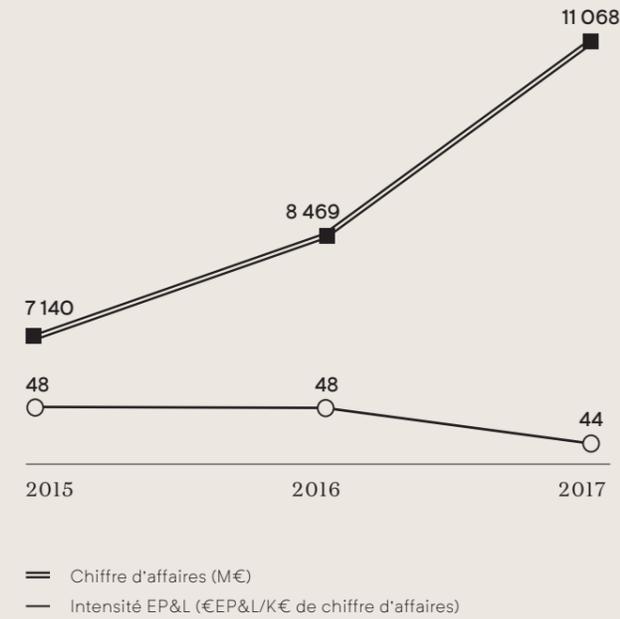
L'ambition à horizon 2025 de réduire son EP&L de 40% se traduit dans les Kering Standards, rendus publics en 2018 et partagés avec toutes les Maisons et les fournisseurs du Groupe. Le Groupe accompagne également ses fournisseurs

à travers le programme *Clean by Design*. Destiné aux fabricants de textile, il identifie lors d'audits spécifiques des opportunités d'investissement pour réduire leurs consommations en eau et en énergie.

Les conclusions de l'EP&L guident également la recherche d'innovations de rupture de Kering tant sur les matières premières que sur les procédés de fabrication. Les technologies inédites développées (circularité, biotechnologie, ...) complètent ainsi les projets ciblés mis en œuvre par le Groupe et ses Maisons, notamment leurs choix de matières et leur orientation en matière de design (utilisation de métaux recyclés, moindre recours au cachemire, etc.).

Conscient que, face aux enjeux du développement durable, seule une mobilisation de tous les acteurs peut faire la différence, Kering s'engage activement pour le partage et la vulgarisation des enjeux liés au capital naturel. Partenaire de longue date de la *Natural Capital Coalition*, il y présente régulièrement ses best practices comme la méthodologie de l'EP&L et nourrit ainsi la démarche d'autres entreprises et organisations.

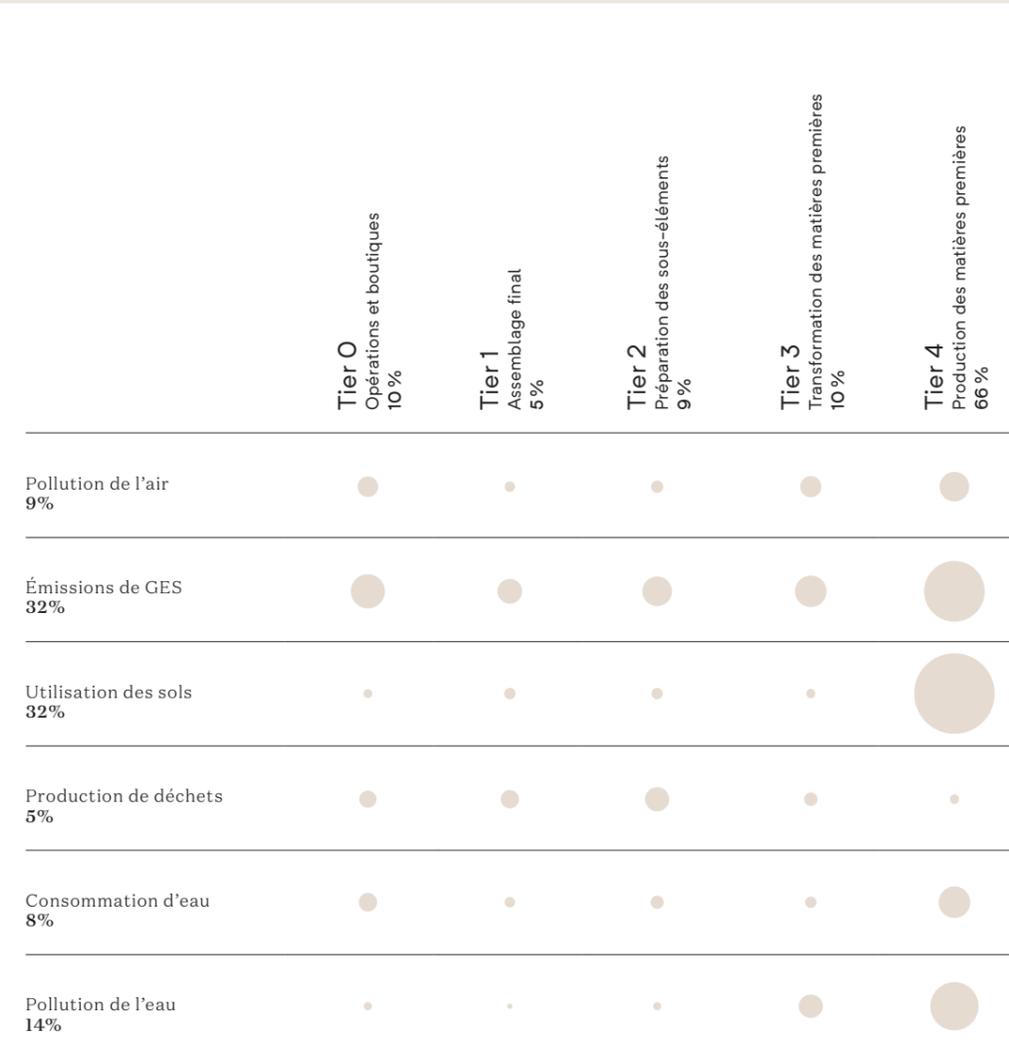
ÉVOLUTION DE L'EP&L



Fidèle à son engagement de transparence, Kering publie chaque année les conclusions de son EP&L. En 2017, pour la première fois, le périmètre et les analyses de l'EP&L présentent Kering comme un pur Groupe du Luxe. Les résultats reflètent l'efficacité des efforts du Groupe pour réduire son impact environnemental et confirment que Kering est en bonne voie pour réaliser son ambitieux objectif de réduction de 40% de son EP&L à horizon 2025.

POUR ALLER PLUS LOIN

- Document de référence 2018 : Chapitre 3. Le développement durable
- Site internet : Stratégie 2025
- Site internet : Environmental Profit & Loss Account



CARTOGRAPHIE DES IMPACTS 2017

LE COMPTE DE
RÉSULTAT
ENVIRONNEMENTAL

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

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

La gouvernance de Kering repose ainsi sur le Conseil d'administration, qui définit les orientations stratégiques, et le Comité exécutif, qui met en œuvre la stratégie du Groupe. Kering a opté pour l'unicité des fonctions de Président du Conseil et de Directeur général, considérant que ce mode de gouvernance répond également à la structure de l'actionariat du Groupe qui comprend des actionnaires individuels, un

actionnaire de contrôle et un actionariat institutionnel, tous attachés au développement à long terme de Kering.

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

Avec 64% de femmes au sein du Conseil d'administration, 33% au sein du Comité exécutif et 50,5% parmi les managers, le Groupe est fier d'être l'une des sociétés les plus féminisées du CAC 40. Kering est par ailleurs le seul groupe de Luxe à figurer dans le classement *Bloomberg Gender-Equality Index*. Le Groupe vise la parité hommes-femmes ainsi que l'égalité des salaires, à tous les niveaux de hiérarchie et dans toutes les fonctions du Groupe. Le programme Leadership et Mixité favorise notamment l'accès des femmes aux plus hauts niveaux du management et contribue à la diffusion d'une culture de l'égalité.



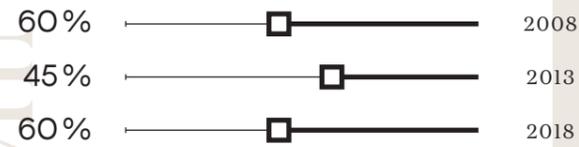
ÂGE MOYEN*



FÉMINISATION



EXPÉRIENCE SIGNIFICATIVE À L'INTERNATIONAL



INDÉPENDANCE

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

CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

Le Conseil d'administration détermine et apprécie les orientations stratégiques, objectifs et performances de Kering et veille à leur mise en œuvre. Parmi ses principales activités, le Conseil a notamment examiné les points suivants en 2018 :

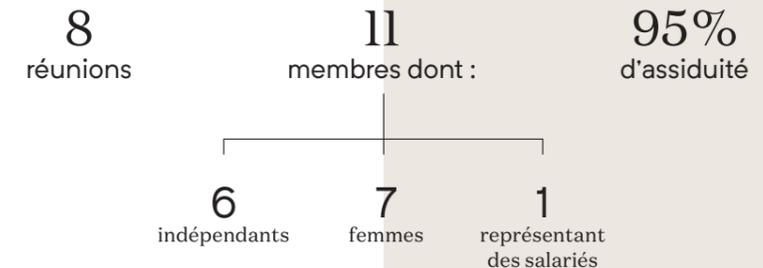
- Stratégie de Kering et sa mise en œuvre, dont : proposition et approbation du projet de distribution exceptionnelle en nature sous la forme d'actions PUMA, trajectoire financière à 3 ans, stratégie de Balenciaga...;
- Activités et résultats (marche des affaires, comptes sociaux et consolidés, cartographie des risques, études spécifiques);

- Gouvernance d'entreprise (composition du Conseil et des comités spécialisés, plan de succession des dirigeants, évaluation des travaux du Conseil, règles relatives à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, plan d'intéressement à long terme), et en particulier la cooptation de la Financière Pinault et de Ginevra Elkann au Conseil d'administration;

- Examen des travaux des comités spécialisés.

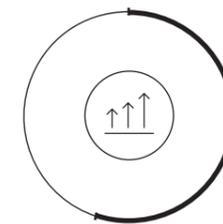
Par ailleurs, Sophie L'Hélias a été désignée Administratrice référente indépendante, à compter de février 2019. Elle sera en charge de la coordination avec le Président et sera le porte-parole du Conseil auprès des investisseurs sur les questions ESG (Environnement, Sociétal, Gouvernance).

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2018



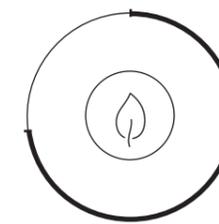
DES COMPÉTENCES EN PHASE AVEC LES MUTATIONS DU MARCHÉ

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



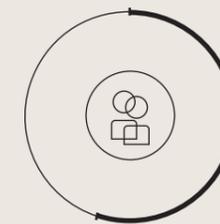
55%

Une croissance portée par de nouveaux leviers



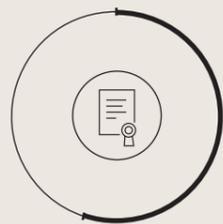
73%

La multiplication des défis environnementaux et technologiques



55%

De nouvelles habitudes de consommation



55%

Une exigence croissante de transparence

QUATRE COMITÉS SPÉCIALISÉS

COMITÉ D'AUDIT

4 réunions
100% d'assiduité
4 membres dont 3 indépendants

COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

1 réunion
100% d'assiduité
6 membres dont 4 indépendants et une Administratrice représentant les salariés

COMITÉ DES NOMINATIONS

1 réunion
100% d'assiduité
5 membres dont 3 indépendants

COMITÉ DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

2 réunions
100% d'assiduité
4 membres dont 2 indépendants

POUR ALLER PLUS LOIN

— Document de référence 2018 :
Chapitre 4. Rapport sur le gouvernement
d'entreprise

QUATRE COMITÉS SPÉCIALISÉS

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

Le Comité d'audit

Il examine les comptes annuels et semestriels, s'assure de la

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

Le Comité des rémunérations

Il examine et émet des propositions quant à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, propose au Conseil la méthode de répartition des jetons de présence alloués au Conseil par l'Assemblée générale et examine la politique de rémunération des cadres dirigeants ainsi que les rémunérations et avantages perçus ou différés, plans d'option ou d'attribution gratuites d'actions et/ou avantages assimilés.

Le Comité des nominations

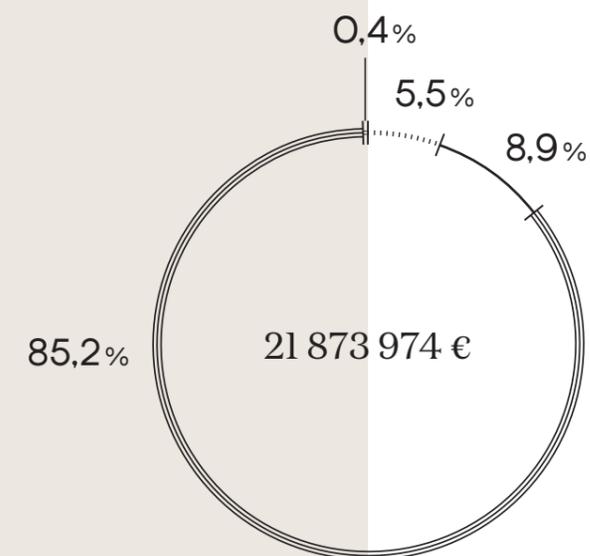
Il examine les propositions de nomination d'administrateurs et leur indépendance, la composition des comités spécialisés ainsi que les plans de succession des dirigeants du Groupe.

Le Comité de développement durable

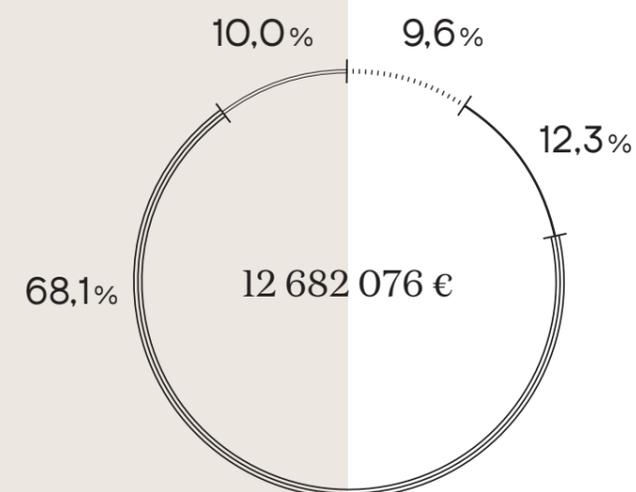
Il contrôle le bon niveau d'engagement du Groupe en matière éthique et de responsabilité environnementale, sociale et sociétale. Il revoit également les dispositifs éthiques, la performance ainsi que les notations RSE.

LA RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX DU GROUPE EN 2018

Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux comprennent une partie fixe et une partie variable dont les règles de détermination sont arrêtées par le Conseil d'administration chaque année, sur la base des recommandations émises par le Comité des rémunérations et en conformité avec les recommandations du Code AFEF-MEDEF et de l'AMF.



FRANÇOIS-HENRI PINAULT
Président-Directeur général



JEAN-FRANÇOIS PALUS
Directeur général délégué

— Une rémunération fixe inchangée entre 2017 et 2018

— Une rémunération variable annuelle fonction de l'atteinte d'objectifs financiers (70%) et extra-financiers (30%) :

- Critères financiers : résultats opérationnel courant du Groupe (35%) et cash-flow libre opérationnel du Groupe (35%)
- Critères extra-financiers : gestion des organisations et des talents (10%), responsabilité sociétale d'entreprise (10%), développement durable (10%)

— Une rémunération variable pluriannuelle (exercice de 2 plans - années 2014 et 2015), indexée sur les performances remarquables du Groupe et la création de valeur de long terme.

- Rémunération fixe
- Rémunération variable annuelle
- ≡ Rémunération variable pluriannuelle
- ≡ Jetons de présence et avantages en nature

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

34 795 COLLABORATEURS aux savoir-faire et à la créativité uniques

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

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

Un réseau DE PLUSIEURS MILLIERS DE FOURNISSEURS principalement situés en Italie

UNE GESTION EN PROPRE de 1 439 boutiques et d'un nombre croissant d'ateliers

828 M€ D'INVESTISSEMENTS OPÉRATIONNELS BRUTS pour accompagner la croissance des Maisons et 2 955 M€ DE CASH-FLOW LIBRE OPÉRATIONNEL

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

DONT KERING TIRE LE MEILLEUR,

UNE VISION

La création au service d'un Luxe moderne et audacieux



UN MODÈLE MULTIMARQUE

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

AGILITÉ
Une organisation qui libère le potentiel d'excellence de ses Maisons

ÉQUILIBRE
Un ensemble de Maisons parmi les plus prestigieuses du Luxe mondial aux positionnements complémentaires

RESPONSABILITÉ
Une démarche exigeante source d'inspiration et d'innovation



UNE CHAÎNE DE VALEUR

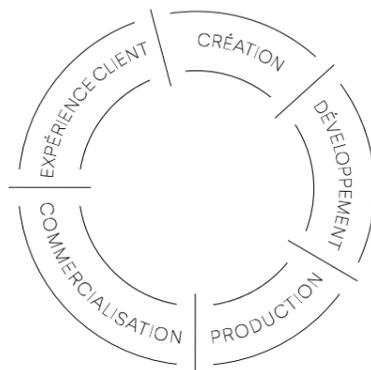
porteuse d'avantages décisifs

Un positionnement et une intégration en amont de la chaîne de valeur : acquisitions ciblées, centralisation des approvisionnements

Des expertises transverses comme Kering Eyewear

Des fonctions support mutualisées au sein de Kering Group Operations

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



UNE STRATÉGIE

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

PROMOUVOIR LA CROISSANCE ORGANIQUE

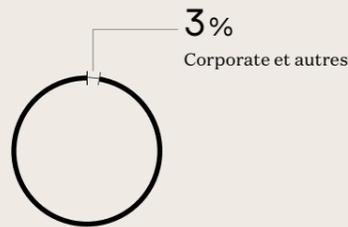
RENFORCER LES SYNERGIES ET L'INTÉGRATION



AU SERVICE DE NOTRE AMBITION

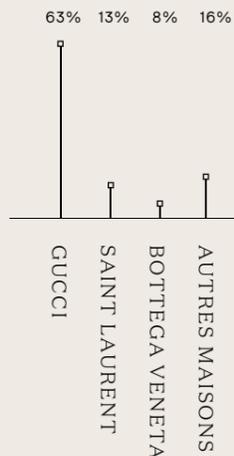
Être le Groupe de Luxe le plus influent au monde en matière de créativité, de développement durable et de performance économique de long terme

LE GROUPE CRÉE DE LA VALEUR

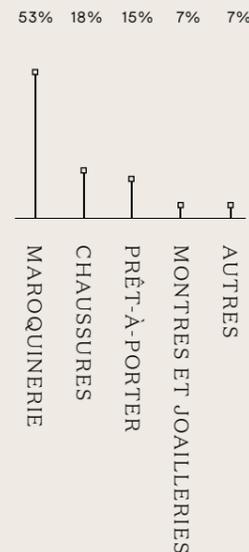


97% Maisons de Luxe
13 247 M€ de chiffre d'affaires

PAR DES MAISONS D'EXCEPTION



SUR LES DIFFÉRENTES CATEGORIES DE PRODUITS



CLIENTS

De nombreux prix et récompenses reconnaissant la créativité des Maisons

Gucci, Balenciaga et Saint Laurent, marques les plus suivies pour les défilés Automne 2019

Une distribution en propre garantissant la qualité des services et le respect de l'image des Maisons représentant 77% du chiffre d'affaires

Une expérience de plus en plus digitale avec une croissance de plus de 70% des ventes en ligne

QU'IL PARTAGE AVEC SES PARTIES PRENANTES.

COLLABORATEURS

1,62 milliard d'euros distribués en salaires et charges salariales

58,05% des collaborateurs formés

TALENTS CRÉATIFS ET ARTISANAT D'EXCELLENCE

Une quinzaine de partenariats internationaux avec des écoles de commerce et de design

Lancement du 1^{er} MOOC sur le développement durable et le Luxe rassemblant plus de 17 500 étudiants dans 144 pays

Ouverture du *Gucci ArtLab*, centre d'excellence de la Maison

ACTEURS DE L'INNOVATION

Partenariat *Plug and play - Fashion for Good* pour identifier des innovations de rupture et instaurer un dialogue constant entre Maisons et start-ups

COMMUNAUTÉS LOCALES

132 957 tonnes de CO₂ compensées avec des projets en faveur des populations locales et de la biodiversité

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

FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS

Optimisation des ressources conduisant à un gain annuel de près d'1 million d'euros dans le cadre de *Clean by design*

2 867 audits conduits chez les fournisseurs sur les aspects sociaux, environnementaux et d'approvisionnement

ACTIONNAIRES ET COMMUNAUTÉ FINANCIÈRE

Une politique de distribution équilibrée et attractive avec un dividende en numéraire en augmentation régulière : 10,50 € par action en 2018 (+75%)*

ONG ET SOCIÉTÉ CIVILE

Plus de 489 millions de personnes sensibilisées par la campagne annuelle *White Ribbon For Women* de la Fondation Kering

Plus de 1 300 000 euros versés par les Maisons à des projets s'inscrivant dans le secteur culturel

ENVIRONNEMENT

10% de baisse de l'impact EP&L entre 2015 et 2017

Déploiement progressif des Kering Standards à l'ensemble des activités pour réduire l'empreinte environnementale, et garantir le respect des droits humains et le bien-être animal

82% des matières clés tracées jusqu'au pays d'origine

*Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 24 avril 2019

NOS PUBLICATIONS

À propos de ce rapport : méthodologie

Ce rapport couvre l'année fiscale 2018 et s'appuie sur les données du Document de référence 2018 ainsi que l'ensemble des communications du Groupe. Il a été construit de manière collaborative entre les différentes directions du Groupe et a impliqué des membres du Comité exécutif.

Panorama des autres publications de Kering

- Rapport d'activité 2018
- Document de référence 2018
- Publications financières et Lettres aux actionnaires
- Stratégie développement durable 2025 : façonner le Luxe de demain
- Rapport d'activité 2017 de la Fondation Kering
- Résultats EP&L 2017



Société anonyme
au capital de 505 117 288€

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

—
Tél. : +33(0)1 45 64 61 00

—
kering.com

🐦 @KeringGroup
🌐 Kering
📺 @kering_official
📘 Keringgroup



**DOCUMENT DE RÉFÉRENCE
2018**



**RAPPORT D'ACTIVITÉ
2018**

©Kering 2019
Conseil et rédaction : Capitalcom
Conception et réalisation : Maison Sagan

Empowering Imagination