KERING

Document de référence
2018

CHAPITRE 1
Kering en 2018 3

CHAPITRE 2
Activités du Groupe 15

CHAPITRE 3
Le développement durable 45

CHAPITRE 4
Rapport sur le gouvernement d'entreprise 153

CHAPITRE 5
Éléments financiers 223

CHAPITRE 6
Gestion des risques 365

CHAPITRE 7
Informations complémentaires 403

AMF | AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS

Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 27 mars 2019, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

CHAPITRE 1
Kering en 2018

1. Historique 4

2. Chiffres clés consolidés du Groupe 6

3. Stratégie du Groupe 8

4. Organigramme simplifié du groupe Kering au 31 décembre 2018 14

1. HISTORIQUE

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

Fondé par François Pinault autour des métiers du bois et des matériaux de construction, le Groupe s'est positionné sur le secteur de la distribution à partir des années 1990, devenant rapidement l'un des premiers acteurs européens dans ce domaine. La prise d'une participation de contrôle dans Gucci Group, en 1999, a marqué une nouvelle étape dans le développement du Groupe avec la constitution d'un ensemble cohérent et complémentaire de grandes marques de Luxe. Kering poursuit aujourd'hui sa croissance en s'appuyant sur le potentiel de ses Maisons et sur une ambition forte : être le Groupe de Luxe le plus influent au monde en matière de créativité, de développement durable et de performance économique à long-terme.

1963
- Création par François Pinault du groupe Pinault, spécialisé dans le négoce de bois.

1988
- Introduction de Pinault SA à la Bourse de Paris.

1990
- Acquisition de Cfao, spécialisé dans le négoce avec l'Afrique et la distribution de matériel électrique (activité devenue Rexel en 1993).

1991
- Entrée dans la Distribution Grand Public avec la prise de contrôle de Conforama.

1992
- Prise de contrôle de la Société Au Printemps SA, également actionnaire majoritaire de l'enseigne de vente d'habillement à distance La Redoute.

1994
- Absorption de La Redoute et nouvelle dénomination sociale : Pinault-Printemps-Redoute.
- Prise de contrôle de la Fnac, distributeur de produits culturels et de loisirs.

1999
- Acquisition de 42 % de Gucci Group NV, marquant l'entrée du Groupe dans le secteur du Luxe.
- Premières étapes de la construction d'un groupe de Luxe multimarques, avec les acquisitions par Gucci Group d'Yves Saint Laurent, d'YSL Beauté et de Sergio Rossi.

2000
- Acquisition par Gucci Group de la Maison de haute joaillerie Boucheron.

2001
- Acquisition par Gucci Group du maroquinier italien Bottega Veneta et de la Maison Balenciaga, et signature d'accords de partenariat avec Alexander McQueen et Stella McCartney.
- Renforcement de la participation dans le capital de Gucci Group, portée à 53,2 %.

2003
- Cession de Pinault Bois et Matériaux au groupe britannique Wolseley.
- Renforcement de la participation dans le capital de Gucci Group, portée à 67,6 % (après 54,4 % en 2002).

2004
- Montée dans le capital de Gucci Group à hauteur de 99,4 % à l'issue d'une offre publique d'achat.
- Cession de Rexel.

2005
- Pinault-Printemps-Redoute devient PPR.
- François-Henri Pinault devient Président-Directeur général de PPR.

2006
- Cession du contrôle (51 %) du Printemps à RREEF et au groupe Borletti.

2007
- Cession de la participation résiduelle de 49 % du Printemps à RREEF et au groupe Borletti.
- Acquisition d'une participation de contrôle dans PUMA de 27,1 % puis montée dans le capital de PUMA à hauteur de 62,1 % à l'issue de l'offre publique d'achat.

2008
- Cession de YSL Beauté à L'Oréal.
- Prise de participation dans la Manufacture horlogère Girard-Perregaux à hauteur de 23 % du capital.

2009
- Introduction en Bourse et cession du contrôle majoritaire de Cfao (58 %).
- Création de la Fondation Kering, dont la mission est de lutter contre les violences faites aux femmes.

2010
- Acquisition par PUMA de COBRA.

2011
- Finalisation de la cession de Conforama à Steinhoff.
- Acquisition de Volcom.
- Renforcement de la participation (50,1 %) dans Sowind Group (Girard-Perregaux et JEANRICHARD).

2012
- Finalisation de l'acquisition du tailleur italien pour hommes Brioni.
- Cession de la participation résiduelle de 42 % dans Cfao.
- Création d'une joint-venture avec Yoox S.p.A. dédiée à la vente en ligne pour plusieurs marques de Luxe du Groupe.

2013
- Finalisation de l'acquisition d'une participation majoritaire dans la marque chinoise de joaillerie Qeelin.
- Acquisition d'une participation majoritaire dans la marque Christopher Kane.
- Acquisition d'une participation majoritaire dans la tannerie France Croco – aujourd'hui Tannerie de Périers -, en Normandie, spécialisée dans les peaux précieuses.
- Introduction en Bourse du Groupe Fnac.
- Changement de dénomination sociale : PPR devient **Kering**.
- Acquisition d'une participation majoritaire dans le groupe de joaillerie italien Pomellato.

2014
- Finalisation de la cession de La Redoute.
- Acquisition de la Manufacture horlogère Ulysse Nardin.

2015
- Lancement de Kering Eyewear.
- Cession de la marque de chaussures italienne Sergio Rossi.
- Publication du premier Compte de Résultat Environnemental (EP&L) au niveau de l'ensemble du Groupe.

2016
- Cession d'Electric par Volcom.
- Kering installe son siège dans l'ancien Hôpital Laennec, situé à Paris, au cœur de la Rive gauche.

2017
- Signature d'un accord stratégique entre Kering Eyewear et la Maison Cartier pour le développement, la fabrication et la commercialisation des lunettes Cartier, avec une prise de participation minoritaire de Richemont au capital de Kering Eyewear.

2018
- Distribution de dividende en nature d'actions PUMA aux actionnaires, consacrant le statut de *pure player* du Luxe de Kering, qui conserve une participation financière à hauteur de 15,85 % du capital.
- Kering annonce son désengagement de Stella McCartney, Volcom, Christopher Kane et Tomas Maier.
- Publication du premier Rapport Intégré.
- Annonce de nouveaux développements dans la stratégie digitale, visant à renforcer l'omnicanalité et les activités digitales des Maisons. Kering internalisera notamment les activités e-commerce actuellement gérées à travers la joint-venture avec YNAP (Yoox Net-a-Porter Group) au premier semestre 2020.

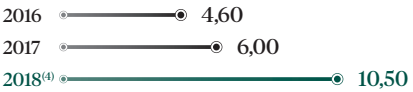
2. CHIFFRES CLÉS CONSOLIDÉS DU GROUPE

Les données 2017 du Compte de résultat consolidé et de l'état des flux de trésorerie consolidés ont été retraitées afin de présenter les données relatives à PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane en activités abandonnées (présentées précédemment en activités poursuivies dans les chiffres publiés 2017). En revanche, les données 2017 de l'état de la situation financière n'ont pas été retraitées et correspondent aux chiffres publiés 2017. Cette présentation répond aux dispositions de la norme IFRS 5 relatives aux activités abandonnées. Par ailleurs, certains agrégats non financiers 2017 non définis par les normes IFRS ont également fait l'objet d'un retraitement afin de présenter une vision *pro forma* au regard des activités poursuivies (effectifs, etc.).

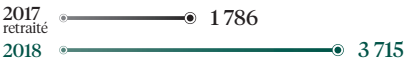
(en millions d'euros)	2018	2017 retraité	Variation
Chiffre d'affaires	**13 665**	**10 816**	**+ 26,3 %**
EBITDA	**4 436**	**3 123**	**+ 42,0 %**
Marge d'EBITDA (en % du chiffre d'affaires)	*32,5 %*	*28,9 %*	*+ 3,6 pts*
Résultat opérationnel courant	**3 944**	**2 691**	**+ 46,6 %**
Taux de marge opérationnelle courante (en % du chiffre d'affaires)	*28,9 %*	*24,9 %*	*+ 4,0 pts*
Résultat net part du Groupe	**3 715**	**1 786**	**+ 108,1 %**
dont activités poursuivies hors éléments non courants	2 817	1 887	+ 49,3 %
Investissements opérationnels bruts (1)	**828**	**605**	**+ 36,8 %**
Cash-flow libre opérationnel (2)	**2 955**	**2 206**	**+ 34,0 %**
Endettement financier net (3)	**1 711**	**3 049** (5)	**- 1337** (5)
Collaborateurs *(équivalent temps plein moyen)*	**30 595**	**25 809**	**+ 18,5 %**

Données par action *(en euros)*	2018	2017 retraité	Variation
Résultat net part du Groupe	29,49	14,17	+ 108,3 %
dont activités poursuivies hors éléments non courants	22,36	14,97	+ 49,4 %
Dividende par action	10,50 (4)	6,00	+ 75,0 %

Dividende par action *(en euros)*



Résultat net part du Groupe *(en millions d'euros)*



Capitaux propres et ratio d'endettement *
(en millions d'euros et en %)

* EFN(3) / capitaux propres.

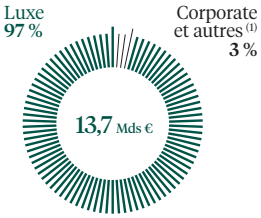
Cash-flow libre opérationnel (2)
(en millions d'euros)

Endettement financier net (3) *(en millions d'euros)*

Ratio de solvabilité *(EFN(3)/EBITDA)*

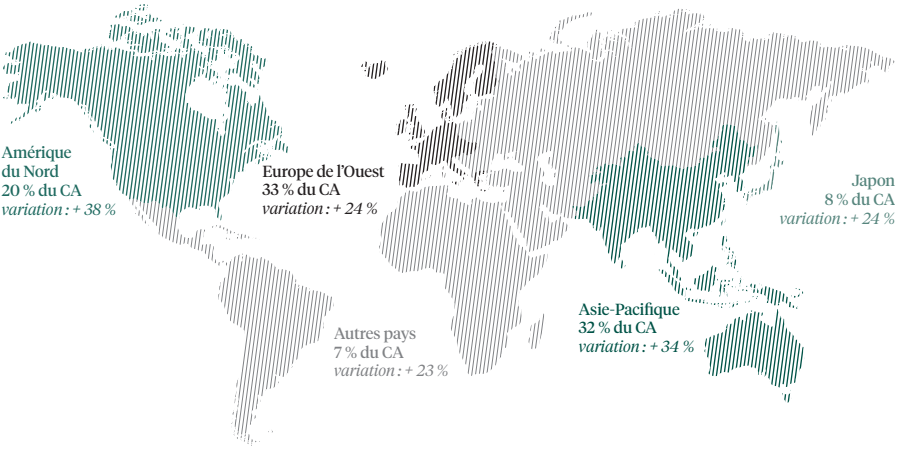
(1) Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles.
(2) Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles – acquisitions nettes d'immobilisations corporelles et incorporelles.
(3) Endettement financier net défini en page 249.
(4) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 24 avril 2019.
(5) Donnée non retraitée.

Répartition du chiffre d'affaires des activités poursuivies



Évolution du chiffre d'affaires
en comparable (2) 2018 vs 2017, en %

Répartition du chiffre d'affaires et variation en comparable (2) par zone géographique



Résultat opérationnel courant : variation et taux de marge

(en millions d'euros)	Résultat opérationnel courant	Variation en publié *(en %)*	Taux de marge opérationnelle courante *(en %)*	Variation *(en pts)*
Maisons de Luxe	4 191	+ 44,8 %	31,6 %	+ 4,1 pts
Corporate et autres (1)	(247)	- 20,9 %	n.a.	n.a.
Groupe	**3 944**	**+ 46,6 %**	**28,9 %**	**+ 4,0 pts**

(1) Corporate et autres défini en page 240.
(2) Chiffre d'affaires en comparable défini en page 248.

3. STRATÉGIE DU GROUPE

VISION — La création au service d'un Luxe moderne et audacieux

BUSINESS MODEL — Un modèle multimarque fondé sur une approche long terme et l'autonomie créative de ses Maisons

Agilité — *Équilibre* — *Responsabilité*

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

Promouvoir la croissance organique — *Renforcer les synergies et l'intégration*

Vision : 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.

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'oeil, c'est ce qui donne sens à toutes nos actions.

Business model : Un modèle multimarque fondé sur une approche de long terme et l'autonomie créative de ses Maisons

Kering est un groupe de Luxe mondial qui 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.

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

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

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

- **Constance**

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

- **Souplesse**

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

- **Lucidité**

Kering accompagne ses Maisons afin qu'elles réalisent tout leur potentiel de croissance. À chacune des étapes de leur développement, le Groupe met à leur service la puissance de sa chaîne de valeur intégrée, renforcée par des fonctions support mutualisées. Encourageant l'imagination sous toutes ses formes, notre 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 au questionnement, 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.

Équilibre :
Le modèle multimarque de Kering porte pleinement ses fruits

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

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

- **Modèle multimarque**

Nous appliquons la force de l'ensemble au service de l'identité distinctive de chaque Maison. Les marques trouvent les moyens d'exprimer leur caractère unique – couture et accessoires pour les unes ; joaillerie ou tradition horlogère pour les autres. Le Groupe apporte ses expertises, 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**

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

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

Regroupant des marques 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.

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

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

- **Vers un Luxe durable**

La démarche responsable de l'entreprise peut-elle changer la nature même de ce qu'est le Luxe ? Pour Kering, la réponse est assurément oui. Pour nos marques, le développement durable s'envisage comme une opportunité économique : il est une source d'inspiration et d'innovation. Les méthodes, les matières, les ressources, les produits se réinventent, de même que les usages et les attentes des clients. En se fixant dans le cadre de sa stratégie 2025 des objectifs mesurables de performance sociale et environnementale, Kering change la manière de concevoir les produits de Luxe en y intégrant une dimension extra-financière qui crée une valeur durable à la fois pour le client et pour la société.

- **L'humain au cœur de notre démarche**

Le modèle responsable vise à repenser la relation de Kering à ses parties prenantes dans un souci constant d'équité, de respect éthique de chacun et avec une préoccupation sans cesse renouvelée pour les impacts sociétaux ou environnementaux que nous générons. Stratégie du Groupe, décisions créatives dans les Maisons, choix opérationnels de production, de transformation et de distribution : tous les rouages de l'écosystème Kering 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, profondément intégrée dans le fonctionnement organisationnel, engendre des gains de compétitivité à brève comme à longue échéance. Elle favorise le développement grâce à des produits toujours plus innovants et plus désirables. Elle encourage l'optimisation des coûts et la modernisation des processus de fabrication : face à des ressources naturelles limitées, de nouveaux matériaux de qualité sont utilisés, des procédés plus durables sont imaginés. Innovation et technologies de rupture sont constamment recherchées. Pour nos marques, cela représente de vastes territoires de créativité à continuer d'explorer.

- **Gouvernance et éthique**

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

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

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

Au cours de la dernière décennie, Kering a accompli une mutation stratégique 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

- **Une croissance supérieure au marché dans un secteur porteur**

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

- **L'innovation produits**

Stimulées par des directions artistiques renouvelées, nos Maisons bousculent les tendances 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, crée et répond aux attentes et aspirations de leurs clients.

- **L'efficacité commerciale**

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

- **L'expérience client**

L'amélioration de la qualité de l'expérience client dans nos boutiques est un facteur clé d'amélioration de notre performance commerciale. Les possibilités de personnalisation contribuent à rendre unique la relation entre chaque Maison et ses clients. L'accueil, l'accompagnement, le conseil avant, pendant et après la vente, en magasins, sur nos sites ou à distance à travers les services clients, permettent d'initier et d'entretenir un lien durable avec nos publics. En 2018, Kering a ainsi déployé une application destinée aux équipes de vente, conçue avec Apple. Permettant aux vendeurs d'accéder au niveau des stocks en temps réel, de commander un produit manquant pour le faire livrer chez un client ou encore de fournir des recommandations de style personnalisées, elle apporte un véritable renouveau à l'expérience client.

- **L'approche omnicanale**

Connectés et en mouvement, nos clients passent instantanément d'un canal de distribution à un autre, d'une plateforme digitale à l'espace physique de la boutique. Nous axons notre stratégie de relation client sur la continuité entre tous les canaux de communication et de distribution, une démarche véritablement omnicanale. Pour ce faire, le Groupe déploie toutes ses ressources : extension sélective des boutiques en propre, développement des accords avec les distributeurs, *travel retail*, e-commerce, *social media* et communication digitale. En 2018, Kering a annoncé qu'il internaliserait les activités d'e-commerce de ses Maisons de Couture et Maroquinerie à partir de 2020, en mettant fin au partenariat avec YNAP (hors Gucci dont l'e-commerce est exploité directement par la marque depuis son origine). Cette décision vise à maîtriser toute la chaîne de valeur, et ainsi pouvoir offrir une expérience d'exception à ses clients sur tous les canaux et tous les points de contact, en alignant l'expérience e-commerce sur les standards d'excellence en boutique.

- **Compétences digitales, CRM et innovation**

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

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

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**

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

- **Des expertises transverses**

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

- **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 de tanneries afin de sécuriser ses approvisionnements en matières premières. La logistique des Maisons de Couture et Maroquinerie est centralisée, de même que le prototypage du prêt-à-porter, qui est mutualisé dans une unité partagée.

Kering fait évoluer et adapte en permanence son modèle opérationnel pour tendre vers des structures opérationnelles encore plus modernes et flexibles. Le Groupe a récemment initié un projet de transformation relatif en particulier à la *supply chain*, dans l'objectif de répondre plus rapidement et plus efficacement aux besoins du marché.

- **Excellence des talents**

Nous attachons un soin particulier au développement professionnel et à l'épanouissement des femmes et des hommes de nos Maisons et de nos sièges. 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 grâce au partage d'un réservoir de talents, d'expertises, et d'excellence. Le Groupe accompagne ses collaborateurs dans l'expression de leur potentiel et de leur créativité, en développant leurs compétences et leur performance, et en leur offrant les opportunités d'évolution auxquelles ils aspirent.

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

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

Kering en 2018 : Une nouvelle année de forte croissance rentable

Dans un environnement marqué par de nombreux aléas géopolitiques et leurs répercussions économiques, 2018 a été une nouvelle année de croissance soutenue du marché mondial du Luxe (voir chapitre 2, présentation du marché mondial du Luxe), dans la foulée de la forte progression de 2017. Cependant, et comme l'année précédente, cette croissance n'a pas bénéficié uniformément à tous les acteurs, quelques groupes, en particulier multimarques, surperformant assez nettement les acteurs monomarques.

À nouveau, Kering a démontré en 2018 la pertinence de son modèle multimarque, captant la croissance du marché du Luxe sur ses différents segments, géographies et consommateurs. Kering réalise ainsi une nouvelle année historique en matière de résultats, tout en finalisant sa transformation en pur groupe de Luxe, avec la distribution à ses actionnaires de l'essentiel de sa participation dans PUMA.

Kering a poursuivi la mise en œuvre de sa vision et de sa stratégie, selon deux lignes directrices :

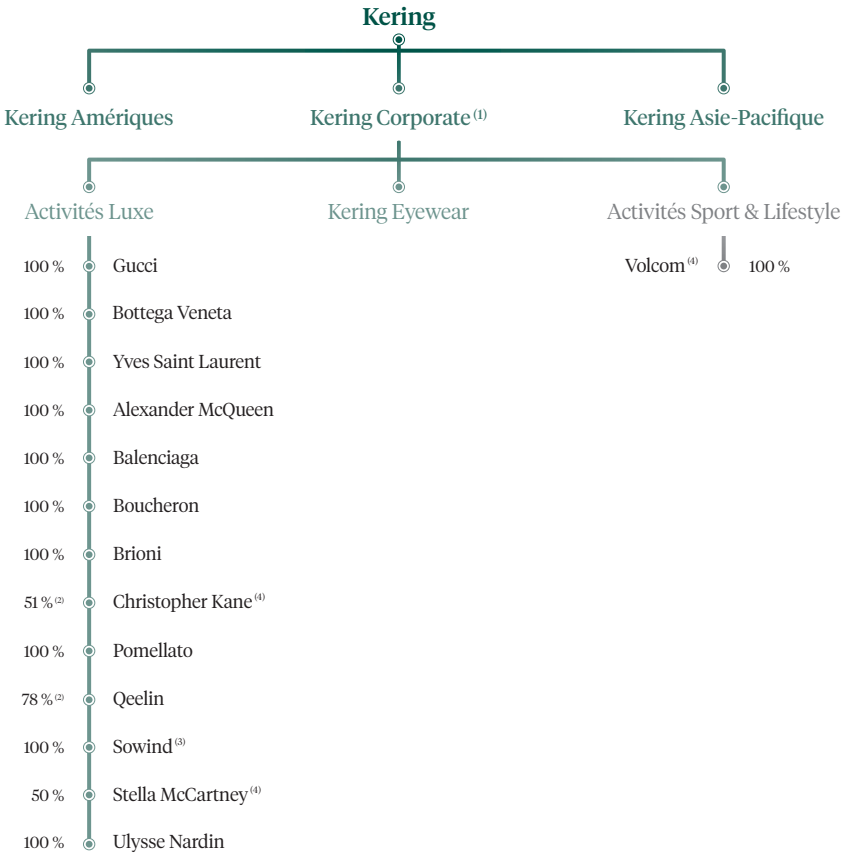
- promouvoir une création de valeur sur le long terme, mêlant audace et imagination, créativité et prise de risque appropriée, capacité d'adaptation et réactivité ;
- accroître le potentiel de chaque marque, en donnant la priorité à la croissance organique et à la génération de cash-flow opérationnel.

Structuré et organisé pour apporter plus d'expertise, de valeur et de soutien opérationnel à chacune de ses Maisons, Kering conserve ses priorités financières inchangées, visant à améliorer le retour sur capitaux employés, en travaillant à la fois sur les facteurs d'amélioration de la profitabilité, et sur une gestion optimisée des capitaux alloués.

Dans un environnement économique dont les perspectives sont soumises à de nombreuses incertitudes, notamment au regard des impacts disruptifs liés aux aléas géopolitiques, le Groupe aborde l'avenir avec confiance et détermination.

Kering maintiendra plus que jamais son engagement en faveur du développement durable environnemental et social, et de la diversité, qui sont inséparables de la réalisation de ses ambitions et de sa performance à long terme.

4. ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE KERING AU 31 DÉCEMBRE 2018



(1) Corporate défini en page 240.
(2) Hors options de vente des minoritaires.
(3) Le groupe Sowind détient les marques Girard-Perregaux et JEANRICHARD.
(4) En cours de cession.

CHAPITRE 2
Activités du Groupe

1. Présentation du marché mondial du luxe 16

2. Activités Luxe 22

Gucci 24
Saint Laurent 27
Bottega Veneta 30
Les autres Maisons de Luxe 33

3. Présentation du marché mondial de la lunetterie 42

Kering Eyewear 43

PRÉSENTATION DU MARCHÉ MONDIAL DU LUXE

Les informations contenues dans cette section sont issues d'études menées par des organismes tels qu'Altagamma et Bain & Company. Sauf mention contraire, toutes les données historiques et prévisionnelles – y compris sur les tendances, les ventes, les parts de marché, ainsi que sur la taille et la croissance du marché, proviennent de l'étude « Bain Luxury Study – Altagamma Worldwide Market Monitor », publiée en novembre 2018, et complétée par des informations extraites du rapport complet publié en décembre 2018. Les définitions des catégories de produits et des segments du secteur du Luxe correspondent à celles données dans l'étude. Dans ce document, le marché du Luxe désigne le segment de l'habillement et des accessoires, regroupés sous l'appellation « soft luxury », le segment « hard luxury » qui réunit l'horlogerie et la joaillerie, et le segment des parfums et des cosmétiques.

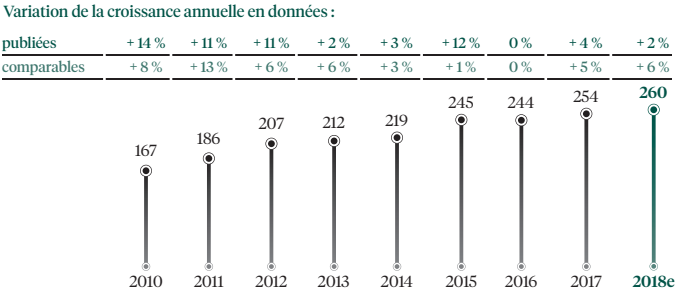
Taille, tendances et principaux facteurs de croissance du marché

Altagamma et Bain & Company ont révisé leur méthodologie concernant l'estimation du marché. Les chiffres ci-dessous ont donc été retraités pour exclure désormais la catégorie « art-de-la-table ».

Le marché mondial du Luxe a connu une forte progression de 2010 à 2012. À partir de fin 2013, un ralentissement graduel s'est amorcé, avec une croissance plus faible voire atone jusqu'en 2016 en données comparables (hors effets de change), même si des signes de rebond étaient perceptibles dès le second semestre. En 2017, le marché a renoué avec une croissance solide, et 2018 a confirmé cette tendance.

En 2018, le marché du Luxe devrait atteindre 260 milliards d'euros, en augmentation de 2 % en données publiées et de 6 % à taux de change comparables.

Évolution du marché mondial du Luxe (2010-2018e, *en milliards d'euros***)**



Tendances

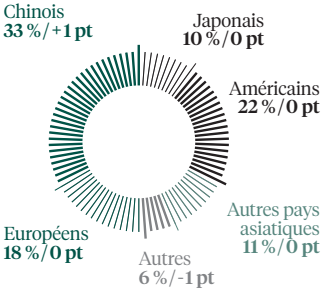
L'année 2018 a été marquée par :

- des tensions géopolitiques persistantes, de nombreux changements politiques au niveau national et la montée d'incertitudes économiques, qui sont susceptibles de peser sur la confiance des ménages, sur les flux touristiques et sur les tendances de consommation (tensions commerciales entre les États-Unis et la Chine, négociations sur le Brexit, incertitudes au Moyen-Orient, etc.) ;
- la volatilité des taux de change est restée importante sur certaines des devises majeures pour l'industrie du Luxe. Les mouvements de certaines devises ont ainsi pu infléchir les tendances de consommation locale et touristique : dépréciation de l'euro, notamment au second semestre, volatilité de la livre sterling au gré des développements de l'accord sur le Brexit, dépréciation du yuan chinois, du rouble russe et du real brésilien et recul progressif du yen japonais ;
- la croissance du PIB mondial est restée bien orientée (3,0 % en 2018e contre 3,0 % en 2017) mais progressivement moins homogène et synchronisée, dans un contexte de remontée progressive des taux d'intérêt et de politiques monétaires graduellement moins accommodantes.

Principaux facteurs structurels et cycliques déterminant l'évolution mondiale du marché du Luxe

a. Marché du Luxe par nationalité en 2018e

Par nationalité, le marché du Luxe est caractérisé par le poids des consommateurs chinois et américains, qui ensemble représentent plus de la moitié du marché en valeur. En 2018, les ressortissants des deux nationalités susmentionnées sont les principaux contributeurs à la croissance du marché, le poids des consommateurs chinois augmentant ainsi de 1 point de pourcentage par rapport à 2017.



/pt : Variation de la part de marché par rapport à 2017.

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

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

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

- le consommateur chinois restera le principal moteur de la croissance, l'essentiel de la progression s'appuyant sur le développement de la classe moyenne en Chine ;
- la prise en compte des attentes d'une nouvelle génération de consommateurs, dont les achats sont de plus en plus influencés par le digital (contenus éditoriaux et marketing en ligne, media sociaux) et dont les comportements d'achats nécessitent d'intégrer de plus en plus de fonctionnalités et moyens digitaux (achats en ligne, internet des objets, réalité virtuelle, intelligence artificielle, paiement mobile) ;
- les consommateurs du Luxe sont à la recherche d'une proposition créative forte, différenciée, associée à une expérience client personnalisée et intégrée en termes de canaux de distribution (physique et en ligne) ;
- un rééquilibrage des dépenses entre les clientèles locale et touristique, grâce à des politiques de prix plus alignées au niveau mondial et la gestion fine des différentiels de prix entre régions.

Une série de facteurs continueront à soutenir la demande et la croissance du marché du Luxe, parmi lesquels :

- les tendances démographiques positives, notamment dans les pays émergents ;
- l'émergence d'une classe moyenne dans ces mêmes pays, où le revenu disponible moyen et le pouvoir d'achat moyen n'ont cessé d'augmenter ;
- l'accroissement du nombre d'individus fortunés à l'échelle mondiale ;
- une mobilité internationale de plus en plus importante, stimulant les flux touristiques et les dépenses.

Néanmoins, le marché du Luxe est exposé à des menaces qui peuvent entraîner des perturbations à court terme :

- incertitudes macroéconomiques et volatilité des devises ;
- tensions géopolitiques, menaces sécuritaires, épidémies ou apparition de foyers de maladie ;
- tout autre facteur entraînant une baisse du tourisme (politiques en matière de visas, règlementation des voyages, etc.) ou de la consommation d'articles de Luxe (restrictions, taxes et droits d'entrée, etc.) ;
- événements exogènes tels que des crises politiques, de mauvaises conditions météorologiques, etc.

Environnement concurrentiel

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

Zones géographiques

Marché mondial du Luxe : répartition par zone géographique (2018e)

	Taille *(en milliards d'euros)*	Variation annuelle en données publiées	Variation annuelle à taux de change comparables	Poids *(en %)*
Europe	84	+ 1 %	+ 3 %	32 %
Amérique	80	- 1 %	+ 5 %	31 %
Chine continentale	23	+ 18 %	+ 20 %	9 %
Japon	22	+ 3 %	+ 6 %	8 %
Autres pays d'Asie	39	+ 7 %	+ 9 %	15 %
Reste du monde	12	- 6 %	0 %	5 %
TOTAL	**260**	**+ 2 %**	**+ 6 %**	**100 %**

En 2018, les huit premiers pays en termes de chiffres d'affaires dans le secteur du Luxe étaient les suivants (chiffre d'affaires par pays de consommation et non par nationalité) :

Rang	Pays	Taille *(en milliards d'euros)*	Variation annuelle en données publiées	Variation annuelle à taux de change comparables	Poids *(en %)*
1	États-Unis	71	- 1 %	+ 5 %	27 %
2	Chine continentale	23	+ 18 %	+ 20 %	9 %
3	Japon	22	+ 3 %	+ 6 %	8 %
4	Italie	18	+ 1 %	+ 1 %	7 %
5	France	16	+ 2 %	+ 2 %	6 %
6	Royaume-Uni	16	+ 3 %	+ 3 %	6 %
7	Corée du Sud	12	+ 5 %	+ 6 %	5 %
8	Allemagne	11	+ 1 %	+ 1 %	4 %

En 2018, le continent américain se place en deuxième position après l'Europe, les États-Unis apportant la principale contribution (environ 89 %). Cette région a connu une progression de 5 % à taux de change comparables. Aux États-Unis, le marché local a bénéficié du dynamisme économique du pays, mais la fréquentation est restée en berne dans les grands magasins, ce qui a pesé sur la croissance du *wholesale*. L'appréciation du dollar américain au cours de l'année a entraîné un transfert vers les achats réalisés hors du marché domestique, les dépenses des touristes américains en Europe connaissant une forte progression sur le second semestre. En contrepartie, la vigueur du dollar a eu un impact sur les dépenses des touristes asiatiques et d'Amérique latine aux États-Unis. Les autres pays de la région (notamment le Canada et le Mexique) ont connu des tendances sensiblement plus favorables, tandis qu'au Brésil, les incertitudes politiques ont pesé sur le marché.

L'Europe a représenté 32 % du marché mondial du Luxe, avec un chiffre d'affaires en hausse de 3 % par rapport à 2017 à taux de change comparables. En 2018, la croissance de la région a été pénalisée par le recul des achats des touristes, malgré la bonne dynamique de la demande locale. Au sein de la zone Euro, l'Italie, qui reste le pays le plus important, a enregistré une faible performance, en hausse de seulement 1 % à taux de change comparables. La France est le pays le plus performant, avec une consommation locale dynamique couplée à des flux touristiques restés relativement porteurs. L'Espagne affiche également une croissance positive tandis que l'Allemagne

souffre d'une consommation locale et touristique plus atone. Hors de la zone Euro, le Royaume-Uni a fait preuve d'une croissance encore solide, malgré des bases de comparaison très élevées.

Le Japon représente 8 % du marché mondial du Luxe en 2018. Troisième plus grand marché de consommation de produits de Luxe après les États-Unis et la Chine, il affiche une progression de 6 % en données comparables. Le Japon a fortement bénéficié de l'accélération des dépenses des touristes chinois et sud-coréens, principalement sur la première moitié de l'année 2018, tandis que la consommation locale croît à un rythme plus faible.

Pays le plus dynamique en 2018, la Chine continentale a connu une progression remarquable de 20 % à taux de change comparables et représente désormais 9 % du marché mondial du Luxe, augmentant son poids de 1 point de pourcentage. La consommation de produits de luxe y a été portée par l'accélération du rapatriement des dépenses au niveau local, liée notamment aux mouvements de change, aux politiques de soutien du gouvernement, ainsi qu'à l'essor du e-commerce. Le marché national représente désormais 27 % du montant total des dépenses des ressortissants chinois, en hausse de 5 points de pourcentage par rapport à l'année précédente. Hong Kong et Macao ont poursuivi leur reprise, soutenue par l'augmentation des voyages des consommateurs chinois.

En Corée du Sud, le marché a augmenté de 6 % à taux de change comparables.

Les autres pays – qui comprennent le Moyen-Orient, l'Afrique et l'Australie – représentent 5 % du marché mondial du Luxe en 2018, avec 12 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Au Moyen-Orient, le marché est resté atone, impacté par une plus faible confiance des consommateurs locaux.

Catégories de produits

Suite au changement de méthodologie décrit précédemment, le marché du Luxe se répartit désormais entre quatre principales catégories de produits, comme présenté ci-après.

Marché mondial du Luxe : répartition par catégorie (2018e)

	Valeur du marché en 2018e *(en milliards d'euros)*	Variation annuelle en données publiées	Poids *(en %)*
Accessoires	86	+ 5 %	33 %
Habillement	60	- 1 %	23 %
Montres et joaillerie	58	+ 3 %	22 %
Parfums et cosmétiques	56	+ 4 %	22 %
TOTAL	**260**	**+ 2 %**	**100 %**

Accessoires

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

En 2018, les accessoires représentent 33 % du marché du Luxe, avec un total des ventes de 86 milliards d'euros.

Les deux sous-catégories les plus importantes sont :

a) la maroquinerie, dont le chiffre d'affaires en 2018 est estimé à 51 milliards d'euros. Cette sous-catégorie a progressé de 5 % en données publiées entre 2017 et 2018, tirée notamment par la petite maroquinerie. Dans cette catégorie, le groupe Kering est principalement représenté par les Maisons Gucci, Saint Laurent, ainsi que Bottega Veneta, Balenciaga et Alexander McQueen ;

b) les chaussures, avec un chiffre d'affaires estimé à 19 milliards d'euros en 2018, en progression de 7 % en données publiées, soutenues par la tendance actuelle de la « casualisation » (introduction dans les offres de références moins formelles, comme les sneakers par exemple). Dans cette catégorie, le groupe Kering est représenté par la plupart de ses Maisons comme Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta, Balenciaga et Alexander McQueen.

Habillement

Cette catégorie englobe le prêt-à-porter pour homme et pour femme, à parts égales. L'habillement représente 23 % du marché du Luxe en 2018, pour une valeur estimée de 60 milliards d'euros, en baisse de 1 % par rapport à 2017. Au sein du prêt-à-porter masculin, l'offre « mode » a porté le marché. En ce qui concerne le prêt-à-porter féminin, les ventes ont été tirées par la forte performance du segment « mode » et des articles contemporains.

Toutes les Maisons « soft luxury » de Kering sont présentes sur cette catégorie, avec un ancrage fort de Gucci, Saint Laurent, Balenciaga, Alexander McQueen et Bottega Veneta, ainsi que Brioni pour l'habillement masculin.

Horlogerie et joaillerie

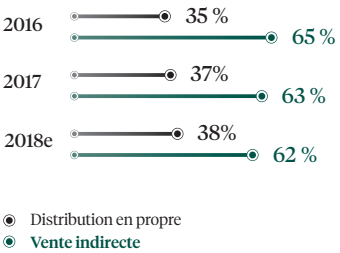
Cette catégorie a enregistré un chiffre d'affaires de 58 milliards d'euros en 2018, soit 22 % du marché du Luxe, en hausse de 3 % par rapport à 2017 en données publiées. Elle réunit principalement l'horlogerie, pour 37 milliards d'euros, et la joaillerie, pour 18 milliards d'euros. La sous-catégorie joaillerie a progressé de 7 % en données publiées entre 2017 et 2018, tirée par la demande asiatique et un rajeunissement de sa clientèle. Le sous-segment de l'horlogerie est resté stable avec des tendances régionales contrastées (Europe atone, Asie plus dynamique) tandis que les montres bijoux pour femme ont gagné des parts de marché. Dans cette catégorie, Kering se positionne sur différentes gammes de prix avec Gucci Timepieces, Girard-Perregaux, Boucheron et Ulysse Nardin pour l'horlogerie, et Boucheron, Pomellato, DoDo et Qeelin pour la joaillerie.

Parfums et cosmétiques

Cette catégorie a représenté 22 % du marché du Luxe en 2018, pour une valeur estimée de 56 milliards d'euros. Kering est présent dans cette catégorie *via* des accords de licence entre ses principales marques et des leaders du secteur, tels que L'Oréal, Coty et Interparfums, pour développer et commercialiser des parfums et des cosmétiques.

Canaux de distribution

Marché mondial du Luxe : répartition par canal de distribution (2016-2018e)



Canal de distribution en propre

Un réseau solide de magasins gérés en propre constitue un élément important du succès d'une marque de Luxe, car il lui permet d'avoir un plus grand contrôle sur l'expérience d'achat du consommateur ainsi que sur l'assortiment de produits, le *merchandising* et le service client. En 2018, le canal de distribution en propre représente 38 % des ventes pour l'ensemble du marché du Luxe.

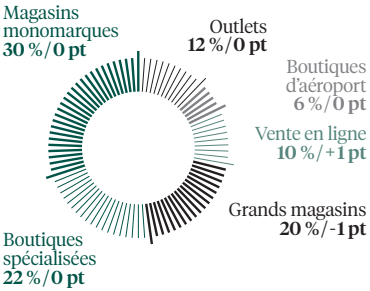
En ce qui concerne les Maisons de Luxe de Kering, la distribution en propre apporte une contribution beaucoup plus importante (77 %) au chiffre d'affaires, ce qui traduit le degré de maturité de certaines marques du Groupe ainsi que la volonté stratégique de Kering de développer son réseau de magasins gérés en propre. Cette situation reflète également l'importance de la maroquinerie et des accessoires, généralement distribués en propre, dans l'assortiment des produits de Luxe du Groupe.

Canal de vente indirecte

Le canal de vente indirecte comprend généralement les grands magasins, les boutiques indépendantes multimarques haut de gamme et des franchisés, et représente environ 62 % de l'ensemble du marché du Luxe en 2018. Ce canal, qui regroupe des distributeurs à la fois multimarques et monomarques, apporte généralement une contribution plus élevée dans le prêt-à-porter, la joaillerie et les montres, et cette contribution est relativement plus importante par rapport aux autres canaux pour les marques qui se situent à un stade précoce de maturité.

Formats de vente

Les canaux de distribution peuvent aussi être présentés selon les six formats de vente suivants. Certains de ces formats pouvant être opérés en propre ou *via* le canal indirect.



/pt : Variation de la part de marché par rapport à 2017.

Vente en ligne

Les ventes en ligne de produits de Luxe ont atteint un nouveau record en 2018, en hausse de 22 % à taux de change comparables, et s'élèvent à près de 27 milliards d'euros, soit environ 10 % du total des ventes sur le marché du Luxe. Ces ventes sont effectuées à travers les sites d'e-commerce des marques, les sites spécialisés et les sites des grands magasins. La vente en ligne constitue le canal le plus dynamique, portée par l'Asie, et par un groupe de consommateurs plus jeunes issus de la génération Y et de la génération Z. Dans la vente en ligne, les sites des marques et les sites spécialisés affichent la performance la plus vigoureuse. Les marques accélèrent le développement de leur présence en ligne par l'expansion de leur implantation géographique et l'étoffement de l'offre dans leurs boutiques en ligne, tandis que les sites spécialisés bénéficient d'une forte dynamique grâce à leur proposition commerciale : une offre intégrée combinant un contenu attrayant, s'appuyant parfois sur des partenariats exclusifs avec les marques, à une solide exécution.

Les Maisons du groupe Kering sont présentes en ligne avec une offre e-commerce, soit entièrement gérée en interne, comme c'est le cas pour Gucci, soit dans le cadre d'une joint-venture avec Yoox Net-a-Porter (YNAP). Cette dernière expirera dans le courant du premier semestre 2020, période pendant laquelle ces activités seront internalisées.

Par ailleurs, les marques du Groupe sont également distribuées *via* les sites de partenaires sélectionnés.

Perspectives de marché

Selon le consensus de Bain et d'Altagamma, le marché du Luxe devrait connaître une progression globale de 5 % en 2019, si l'on exclut l'effet des variations de change.

Les grandes tendances identifiées pour 2019 sont :

- des perspectives économiques mondiales dont les prévisions sont revues en baisse, en raison des craintes liées à la guerre commerciale entre la Chine et les États-Unis, l'incertitude sur le Brexit et un ralentissement anticipé de la croissance économique de la Chine et des États-Unis ;
- l'ampleur encore difficile à quantifier d'une décélération de la demande chinoise, aujourd'hui cruciale pour le secteur du Luxe, en raison notamment du ralentissement de la croissance économique en Chine et des conséquences de la guerre commerciale sino-américaine ;
- la poursuite du rapatriement de la dépense chinoise sur le marché domestique, et l'impact corollaire sur les dépenses touristiques de cette nationalité, suite à la réduction des écarts de prix des produits de Luxe avec l'Europe, en partie due à la variation du yuan et aux mesures du gouvernement chinois visant à encourager la consommation locale ;
- les incertitudes sur la vigueur de la consommation américaine liées au ralentissement progressif attendu de l'économie américaine. Par ailleurs, une poursuite de la baisse des marchés financiers américains aurait un effet négatif sur l'effet richesse, auquel est sensible le consommateur américain.

Selon les prévisions de Bain et d'Altagamma, le marché du Luxe pourrait atteindre 320-365 milliards d'euros en 2025, ce qui représente une progression annuelle de 3-5 % à partir de 2018, sous l'effet des évolutions suivantes :

- les pays émergents : les pays du Sud-Est asiatique (Indonésie, Thaïlande, etc.), le Brésil, l'Australie, l'Afrique et l'Inde devraient apporter une contribution accrue à la croissance du marché mondial du Luxe ;
- l'émergence de nouveaux consommateurs : l'essor de la classe moyenne supérieure devrait profiter tout particulièrement au segment du Luxe « accessible », notamment en Chine. En effet, McKinsey estime que d'ici à 2022, la classe moyenne supérieure chinoise devrait représenter 54 % des ménages urbains et 56 % de la consommation privée en zone urbaine (contre 14 % et 20 % respectivement en 2012) ;
- les générations Y et Z : ayant contribué à la totalité de la croissance du marché en 2018, elles devraient représenter 55 % du marché total d'ici 2025 contre environ 32 % en 2018 ;
- le développement de canaux de distribution tels que les *outlets*, les magasins *travel retail* ou encore l'e-commerce. Ce dernier canal devrait représenter 25 % du marché total du Luxe d'ici à 2025 ;
- l'accroissement des classes de consommateurs très aisés tels que les particuliers fortunés ;
- le développement de nouveaux produits et services haut de gamme ;
- le potentiel du marché américain du fait de la sous-pénétration relative des marques de Luxe européennes.

ACTIVITÉS LUXE (TOTAL MAISONS)

Chiffres clés 2018

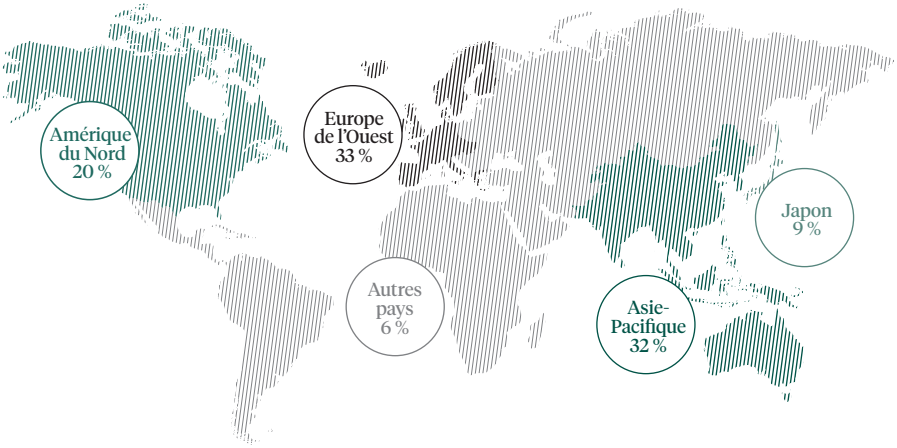
13 247 M€

de chiffre d'affaires

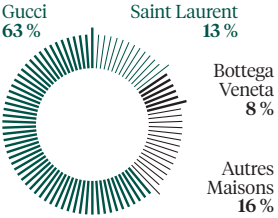
Évolution du chiffre d'affaires
(en millions d'euros)

2017 retraité	10 513
2018	13 247

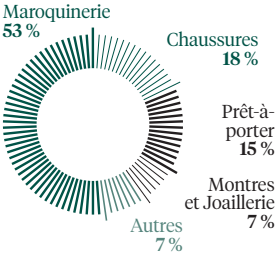
Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique



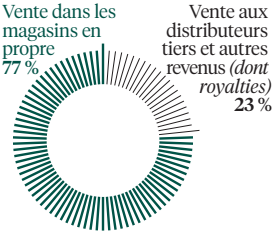
Répartition du chiffre d'affaires par marque



Répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits



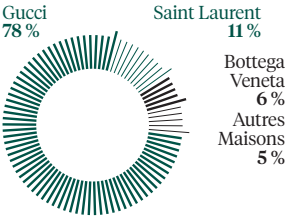
Répartition du chiffre d'affaires par canal de distribution



4 191 M€

de résultat opérationnel courant

Répartition du résultat opérationnel courant par marque



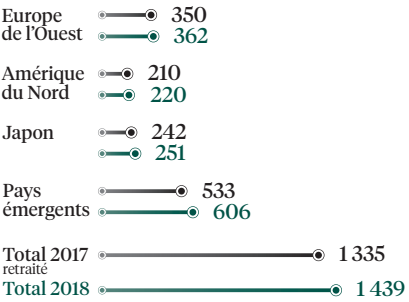
Évolution du résultat opérationnel courant
(en millions d'euros)

27 057

collaborateurs
(équivalent temps plein moyen)

1 439

magasins gérés en propre



GUCCI

Chiffres clés 2018

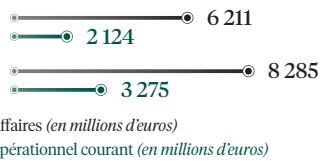
8 285 M€
de chiffre d'affaires

3 275 M€
de résultat opérationnel courant

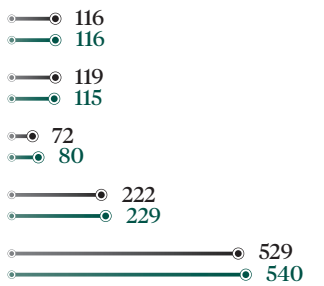
14 628
collaborateurs
(équivalent temps plein moyen)

540
magasins gérés en propre

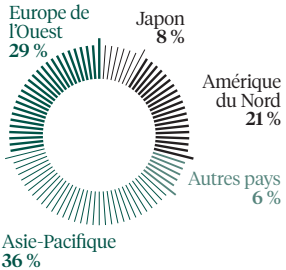
Évolution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant



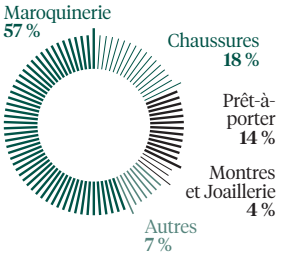
Nombre de magasins gérés en propre par zone géographique



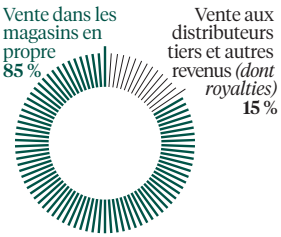
Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique



Répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits



Répartition du chiffre d'affaires par canal de distribution



Concept commercial

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

Début 2015, Gucci a ouvert une nouvelle page de son histoire créative sous l'impulsion de l'équipe dirigeante menée par Marco Bizzarri, Président-Directeur général, et Alessandro Michele, Directeur de la création. La mise en œuvre d'une nouvelle vision contemporaine a permis de rétablir le statut de référence mondiale de Gucci et son influence dans l'univers de la mode.

En l'espace de quatre ans, le succès incontestable de la marque, tant sur le plan esthétique que commercial, a confirmé que ce redressement n'était pas lié simplement à un « effet de mode ». Ancrée dans les valeurs, les codes et l'essence de la marque, l'équipe dirigeante est parvenue à donner à Gucci une nouvelle contemporanéité, où le fort contenu créatif et l'univers distinctif favorisent l'affirmation et l'expression de chacun.

Le moteur de la réinvention de Gucci réside notamment dans sa nouvelle culture d'entreprise. Fondée sur des valeurs clés, cette approche résolument moderne consiste à promouvoir l'autonomie des employés et une communication ouverte, diffusant à travers toute l'organisation l'incitation à innover et à prendre des risques, le sens des responsabilités et du respect, la reconnaissance de la diversité ainsi qu'un engagement pour l'excellence dans l'exécution.

Les collections de Gucci mettent toujours en avant le meilleur du savoir-faire italien, au travers de leur qualité et de l'attention portée aux détails. Elles sont commercialisées au travers d'un réseau de 540 magasins gérés en propre et d'une boutique en ligne (active sur 34 marchés), ainsi que par un nombre restreint de franchisés, de grands magasins et de détaillants spécialisés.

En 2018, les ventes réalisées dans les magasins en propre représentaient environ 85 % du chiffre d'affaires total de Gucci.

Environnement concurrentiel

Gucci est l'une des marques de luxe ayant une empreinte véritablement mondiale à l'instar d'Hermès, Christian Dior, Chanel, Louis Vuitton et Prada. De par son chiffre d'affaires et sa rentabilité, Gucci figure en 2018 parmi les marques de luxe les plus importantes au monde.

Stratégie

Choisissant de bousculer les traditions et les conventions, Gucci a créé de nouveaux codes, ce qui lui confère un avantage concurrentiel significatif et durable.

Le fort lien que la marque a tissé avec ses clients est l'un des facteurs clés qui explique la performance de Gucci au cours des quatre dernières années. Dans une société de plus en plus connectée, renforcer l'engagement avec les clients à travers tous les points de contact de la marque est incontournable et gage de pérennité. La réussite de cette approche repose sur la mise en œuvre d'une stratégie de contenu qui déploie saison après saison, un narratif basé sur le registre de l'émotion et de l'authenticité.

En 2018, une fois encore, Gucci a ainsi réalisé une croissance exceptionnelle, très supérieure à la moyenne du secteur, résultat de cette stratégie innovante et audacieuse. La performance repose sur une optimisation constante du modèle opérationnel, et non sur l'expansion du réseau de boutiques ou l'élargissement de la marque à de nouvelles catégories de produits.

Dans toutes les catégories, les produits sont désormais alignés avec la nouvelle esthétique de la marque, et l'offre a été sans cesse affinée en termes de nombre de modèles, d'architecture de prix et de distribution. Les collections sont structurées de manière à soutenir la croissance organique, grâce à un bon équilibre entre les catégories permanentes et saisonnières, tout en maximisant l'efficacité de l'assortiment.

En matière de distribution, le lancement du nouveau concept de boutique a été primordial dans la mise en avant de la vision esthétique et créative. Ce nouveau concept, plus inclusif et chaleureux, permet aussi de maximiser les opportunités de vente.

Compte tenu de la stabilité du réseau de boutiques depuis quelques années, ce nouveau concept a joué un rôle clé dans l'augmentation significative de la productivité du réseau dans toutes les zones géographiques. La marque a maintenu une approche sélective pour le canal de vente indirecte. Les ventes en ligne ont connu une progression soutenue pendant l'année, grâce à une pénétration accrue en termes de nombre de pays, mais aussi par l'association harmonieuse entre fonctionnalités e-commerce et richesse narrative, ainsi que par la qualité de l'expérience client proposée.

Faits marquants 2018 et perspectives 2019

Gucci a enregistré une croissance importante de son chiffre d'affaires pour tous les trimestres de 2018, malgré une base de comparaison progressivement plus difficile. La croissance est portée par la progression des ventes dans l'ensemble des catégories de produits, des régions et des canaux de distribution, attestant de la pertinence de la nouvelle vision pour la marque.

En termes de produits, l'offre a été constituée de manière à associer créativité et aspirations plus commerciales du marché. Le bon équilibre entre les catégories permanentes et saisonnières a permis de construire une performance dans la durée. Le développement continu de l'offre, la part des collections saisonnières atteignant environ 30 %, résulte de l'introduction de produits à fort contenu créatif, qui s'adressent à une clientèle plus pointue, et d'articles plus fonctionnels (pour compléter l'offre en termes d'usages et de gammes de prix).

Afin de simplifier davantage les structures et les processus et de dégager des synergies supplémentaires entre les différentes fonctions, Gucci a introduit en mars 2018 une nouvelle organisation, qui doit maintenir, voire renforcer la dynamique actuelle. Cette nouvelle organisation repose sur quatre piliers : *Merchandising & Global Markets*, *Indirect Channels*, *Outlet & Travel Retail*, *Brand & Customer Engagement*, et *Digital Business & Innovation*.

Nouvelle occasion pour la Maison d'explorer les confins de son imagination et de sa créativité, l'année 2018 a été marquée par l'ouverture du *Gucci Garden*, expérience vivante et interactive au cœur de Florence, et de *Gucci Wooster*, à Soho (New York), carrefour de la créativité, de la culture et de l'innovation, qui propose une nouvelle expérience de l'esprit éclectique de la marque.

Face à la demande de produits, qui a plus que doublé depuis 2015, la société a inauguré en avril 2018 le *Gucci ArtLab*, centre futuriste et laboratoire innovant visant à intégrer le développement produit, et à rapprocher la création de la phase d'industrialisation pour la maroquinerie et la chaussure. Ce centre représente un investissement important qui a vocation à soutenir l'élan de la marque.

La dynamique qui porte la marque a été mise en avant dans le rapport Best Global Brands 2018 d'Interbrand. Gucci s'est hissée de la 51e à la 39e place, se plaçant ainsi parmi les marques à la croissance la plus rapide (*Top Growing Brands*), aux côtés d'Amazon, de Salesforce et de Netflix.

Dans un environnement marqué par la constante évolution du commerce en ligne et par la mutation des attentes des consommateurs, le rôle pionnier de Gucci dans ce domaine a été confirmé par l'indice « Digital IQ Index® : Fashion ». Traduisant un parfait accord entre fonctionnalité du site, fluidité de l'expérience d'achat, contenu intégré, qualité de l'outil de recherche et de la navigation, la marque s'est également placée en tête de ce classement dans la catégorie « Genius » pour la troisième année consécutive.

Dans la continuité du plan d'action à dix ans « Culture of Purpose », qui traduit les engagements portés de longue date par Kering en matière de développement durable, Gucci a lancé « Gucci Equilibrium ». Ce nouveau portail a pour vocation de promouvoir et de diffuser l'approche de la marque en matière d'impact social et environnemental.

En 2019, suivant la stratégie dévoilée lors de la Journée Investisseurs de juin 2018, Gucci continuera d'exploiter pleinement le potentiel de l'ensemble de ses catégories de produits.

La marque ambitionne à moyen-terme une progression du chiffre d'affaires à un rythme deux fois plus rapide que le marché, grâce notamment à la poursuite de l'amélioration de la productivité du réseau, au déploiement du nouveau concept dans l'ensemble de ses boutiques, à la croissance régulière du canal de vente indirecte et au triplement du chiffre d'affaires réalisé en ligne. L'amélioration progressive de la marge opérationnelle proviendra de l'optimisation constante de la marge brute (évolution du mix distribution, internalisation de la production, gains de productivité) et du levier opérationnel.

SAINT LAURENT

Chiffres clés 2018

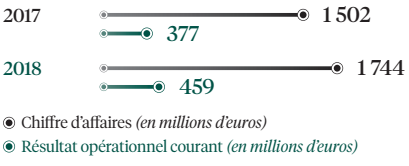
1 744 M€
de chiffre d'affaires

459 M€
de résultat opérationnel courant

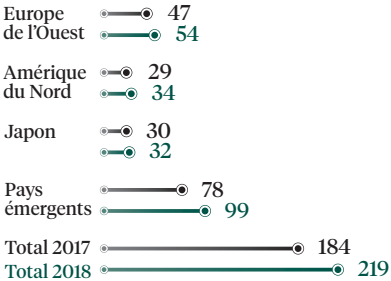
3 087
collaborateurs
(équivalent temps plein moyen)

219
magasins gérés en propre

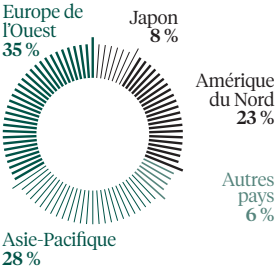
Évolution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant



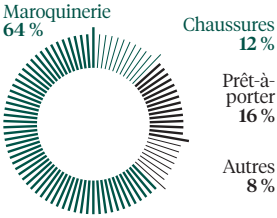
Nombre de magasins gérés en propre par zone géographique



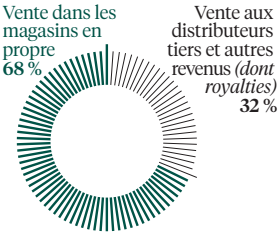
Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique



Répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits



Répartition du chiffre d'affaires par canal de distribution



Concept commercial

Fondée en 1961, Yves Saint Laurent est l'une des plus prestigieuses Maisons de mode du 20e siècle. Maison de haute couture à l'origine, Yves Saint Laurent a révolutionné la mode moderne en introduisant en 1966 le prêt-à-porter de luxe, sous le nom de *Saint Laurent Rive Gauche*.

Saint Laurent crée et commercialise une gamme complète d'articles de prêt-à-porter féminin et masculin, de sacs, de chaussures, de petite maroquinerie, de bijoux, d'écharpes, de cravates et de lunettes. Les produits de la Maison sont fabriqués en Italie et en France, où l'atelier historique réalise le prêt-à-porter. La Maison est présente sur le segment des parfums et des cosmétiques dans le cadre d'un accord de licence mondial avec L'Oréal. Elle collabore également avec Kering Eyewear dans le développement d'une gamme complète de montures et de lunettes de soleil.

Anthony Vaccarello est Directeur artistique depuis 2016. Son esthétique moderne et épurée, dont les silhouettes allient féminité provocante et masculinité aigüe dans un équilibre impeccable, s'accorde parfaitement avec l'esprit de la Maison.

Au 31 décembre 2018, le réseau de magasins Saint Laurent comprend 219 points de vente gérés en propre, dont les *flagships* de Paris, Londres, Dubaï, New York, Hong Kong, Shanghai, Pékin, Tokyo, Miami et Los Angeles ; ces magasins gérés en propre ont réalisé 68 % du chiffre d'affaires total de la marque en 2018.

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

À fin 2018, Saint Laurent bénéficie d'une répartition très équilibrée de son chiffre d'affaires, aussi bien en termes de régions, que de catégories de produits, la maison étant solidement positionnée sur les segments de la maroquinerie, des chaussures et du prêt-à-porter.

Environnement concurrentiel

Depuis sa création, Saint Laurent a considérablement influencé les tendances de la mode et de son époque. Au fil des ans, son fondateur, le couturier Yves Saint Laurent, s'est imposé comme l'un des créateurs majeurs et l'une des personnalités marquantes du 20e siècle.

Saint Laurent, en concurrence avec les principales marques de luxe, occupe aujourd'hui une place de premier plan sur les segments du prêt-à-porter, de la mode et de la maroquinerie. La marque s'est imposée comme l'une des plus grandes Maisons de mode, marquée par une identité forte et des codes à la fois parfaitement identifiables et ancrés dans notre époque.

Stratégie

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

La maîtrise des techniques de tailleur d'Anthony Vaccarello, Directeur artistique de la marque depuis 2016, et ses influences résonnent parfaitement avec l'esprit de la Maison Saint Laurent. Imprégné des caractéristiques qui sont l'essence même de Saint Laurent, telles que la jeunesse et la capacité à faire descendre la haute couture dans la rue en créant un style moderne, il a insufflé une vision raffinée particulièrement attrayante qui a été très bien accueillie aussi bien par la clientèle historique de la marque que par une clientèle nouvelle partout dans le monde.

En termes de stratégie, les objectifs sont inchangés, et visent à assurer la poursuite d'une croissance équilibrée entre les différentes catégories de produits et les réseaux de distribution. Cette croissance repose sur l'exigence sans cesse renouvelée d'une expérience client de premier plan, notamment en magasins, ainsi que sur la désirabilité si particulière des produits, qu'il s'agisse des lignes iconiques ou des nouveautés.

Saint Laurent s'attache sans relâche à bâtir un avenir innovant et durable par le recrutement et la fidélisation des meilleurs talents, en veillant à assurer la parité homme-femme et en appliquant des pratiques durables à tous les niveaux de son activité, préserver le savoir-faire historique de la marque et explorer de nouveaux modèles économiques. Fort de cette stratégie, Saint Laurent a confiance dans sa capacité à se développer à long terme en tant que marque hautement désirable, dotée d'un ADN incomparable, et dont l'authenticité est étroitement liée à la place éminente qu'elle occupe dans l'histoire de la couture et de la mode.

Faits marquants 2018 et perspectives 2019

Sous l'impulsion de Francesca Bellettini, Présidente-Directrice générale, 2018 a été une nouvelle année de forte progression pour Saint Laurent.

Grâce à une stratégie extrêmement cohérente associant produits, distribution et communication, et s'appuyant sur des fondations solides, la marque a confirmé son rôle de tout premier plan dans l'industrie du luxe, comme en témoignent sa notoriété, sa désirabilité et ses performances solides.

En septembre, Anthony Vaccarello a réaffirmé sa maîtrise des techniques de tailleur, donnant une impulsion claire et moderne à la marque à l'occasion d'un défilé sophistiqué au pied de la Tour Eiffel où les mannequins marchaient littéralement sur l'eau. Hommage à Paris et au savoir-faire extraordinaire de Saint Laurent, la collection a reçu un accueil enthousiaste, grâce à son souffle de modernité en parfaite harmonie avec les codes de la marque.

En juin, Anthony Vaccarello a choisi New York, le décor idéal pour présenter sa collection pour homme, inspirée de thématiques de liberté, d'énergie et de possibilités – valeurs qui s'accordent parfaitement avec l'esprit de la Maison. La pureté de son esthétique, dont les silhouettes allient féminité audacieuse et masculinité dans un équilibre parfait, abolissant les frontières entre les vestiaires masculins et féminins.

En 2018, la croissance a été portée par le succès des collections dans toutes les principales catégories de produits.

L'année 2018 a une fois encore été marquée par des investissements importants, la Maison ayant élargi son réseau de magasins gérés en propre avec des ouvertures ciblées dans toutes les régions, aussi bien dans les pays émergents que sur les marchés plus matures. La marque a également procédé à des relocalisations et des rénovations de magasins clés. En 2018, la Maison a ouvert 35 magasins gérés en propre dans le monde, et renforcé sa présence en Chine avec l'ouverture de 10 nouveaux points de vente.

Dans un monde où la croissance est tirée par l'innovation technologique, les ventes en ligne, qui font partie intégrante de la stratégie globale de distribution multicanale de la Maison, ont enregistré une activité particulièrement soutenue en 2018, tirées par le lancement de la quatrième version du site YSL.com. Ce site web modernisé propose une expérience plus immersive et des fonctionnalités e-commerce améliorées. Parmi les nouvelles fonctionnalités pleinement opérationnelles figurent une section « Newsfeed » (Actualités), des fiches produit enrichies, le respect des dispositions de l'*American Disabilities Act*, des cartes Google intégrées dans la section « Trouver une boutique » et de nouvelles devises de transaction.

À fin décembre, la boutique en ligne est disponible dans plus de 50 pays, incluant les États-Unis, les principaux marchés européens, la Corée du Sud et Hong Kong.

Par ailleurs, dans le cadre du développement de sa stratégie omnicanale, Saint Laurent a annoncé qu'elle serait la première marque à bénéficier de la plateforme d'e-commerce de Farfetch pour la « Grande Chine », après la signature du partenariat entre Farfetch et JD.com.

Dans un environnement concurrentiel accru, la priorité de la marque est de proposer une expérience exceptionnelle et cohérente dans l'ensemble des canaux de distribution, notamment en ligne (services, ergonomie, etc.), et d'entretenir une relation privilégiée avec sa clientèle.

Saint Laurent a défini une stratégie digitale claire et s'est constituée une présence cohérente et solide sur les réseaux sociaux, ce qui lui a permis d'acquérir une forte visibilité en ligne. Pour y parvenir, la marque a développé ses propres canaux de communication, renforcé sa couverture et son exposition médiatique, et créé un contenu pertinent et viral.

Depuis sa nomination, Anthony Vaccarello a mis en place une nouvelle stratégie digitale qui a valu à la Maison de devenir la marque la plus dynamique sur Instagram, Weibo et YouTube, trois réseaux sociaux sur lesquels elle affiche une croissance élevée (à trois chiffres), tout en réaffirmant sa vision ambitieuse d'une stratégie à 360° pour Saint Laurent.

Les initiatives consacrées aux médias sociaux ont rencontré un très vif succès, les réseaux sociaux étant pleinement intégrés dans la stratégie de communication globale de la marque. En décembre 2018, Saint Laurent comptait plus de 2,9 millions de fans sur Facebook, était l'une des marques de luxe les plus populaires sur Twitter avec près de 5,5 millions d'abonnés, et se plaçait également comme la marque la plus dynamique sur Instagram, où elle était suivie par 4,2 millions de personnes.

En cohérence avec sa stratégie actuelle, la marque poursuivra le développement de son réseau de magasins gérés en propre en 2019, tout en renforçant sa présence en ligne et en veillant à améliorer sans cesse l'excellence de l'expérience proposée à sa clientèle sur tous les points de contact de la marque.

BOTTEGA VENETA

Chiffres clés 2018

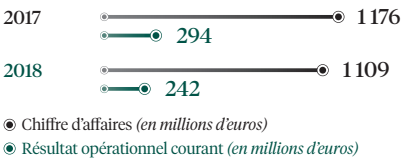
1 109 M€
de chiffre d'affaires

242 M€
de résultat opérationnel courant

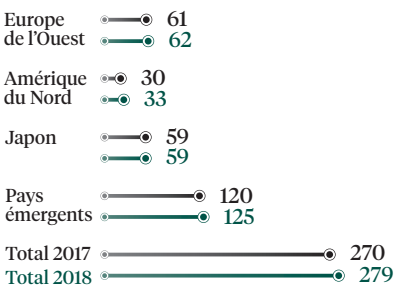
3 574
collaborateurs
(équivalent temps plein moyen)

279
magasins gérés en propre

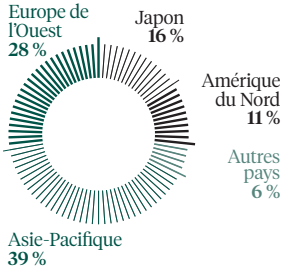
Évolution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant



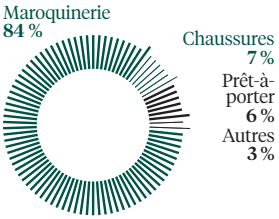
Nombre de magasins gérés en propre par zone géographique



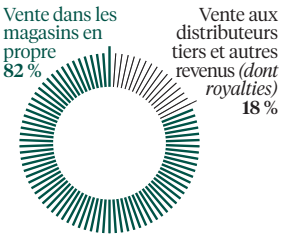
Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique



Répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits



Répartition du chiffre d'affaires par canal de distribution



Concept commercial

Fondée en 1966 dans la région italienne de Vénétie, la Maison Bottega Veneta, spécialisée dès son origine dans la maroquinerie, doit sa renommée à la technique de l'*intrecciato*. Cette méthode de tressage, inventée par les artisans de la marque, permet d'offrir des produits à la fois sobres et raffinés. L'*intrecciato*, éminemment adaptable, est réinterprétée chaque saison dans des couleurs et matériaux différents. La Maison fut la première à proposer le concept de sac à main souple, par opposition aux sacs rigides de l'école française, concept auquel elle doit sa réputation et son attrait à travers le monde. Établie comme marque d'exception, dédiée à un certain art de vivre, la philosophie discrète de la marque s'applique depuis plusieurs années à une gamme de produits pour hommes et femmes, en maroquinerie (sacs, petits articles de maroquinerie et ligne complète de bagages), prêt-à-porter, chaussures, bijoux et meubles.

La Maison s'est associée avec des partenaires qui partagent les mêmes valeurs et le même engagement de qualité et de savoir-faire : la catégorie des lunettes est ainsi internalisée au sein de Kering Eyewear. La marque travaille par ailleurs sous accord de licence avec Coty Prestige pour ses parfums, et a conclu des accords avec des fabricants renommés, comme Poltrona Frau pour les sièges et canapés, et KPM pour la porcelaine.

La marque est distribuée par un réseau de magasins gérés en propre ou sous franchise exclusive, de grands magasins et de boutiques rigoureusement sélectionnés dans le monde entier. Par ailleurs, les articles Bottega Veneta sont disponibles sur sa boutique en ligne accessible dans 67 pays, y compris en Chine continentale.

Environnement concurrentiel

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

Stratégie

Bottega Veneta a annoncé la nomination de Daniel Lee comme Directeur artistique à compter du 1er juillet 2018. Agé de 32 ans, le Britannique a une compréhension fine des enjeux actuels de la Maison tant en termes de création que de développement. Fort d'une nouvelle vision, il permettra de faire évoluer la Maison en maintenant l'association d'artisanat, de qualité et de raffinement qui fait son identité, tout en apportant une perspective nouvelle et un souffle de modernité.

La stratégie mise en œuvre sous la conduite de Claus-Dietrich Lahrs à la Direction Générale, a pour objectif de renforcer la notoriété de la marque au niveau mondial, de renouveler sa proposition créative en s'adressant à une clientèle plus large et plus jeune, ainsi qu'à une clientèle locale. Les équipes en charge des opérations et de la création s'attachent à déployer cette stratégie de manière globale, et en prêtant une attention particulière au marché asiatique.

Cœur de métier historique de Bottega Veneta, la maroquinerie (84 % du chiffre d'affaires de la marque en 2018) se caractérise par l'utilisation de matériaux de la plus grande qualité et par l'attention apportée à chaque détail. Pour séduire une clientèle internationale d'hommes et de femmes, la Maison a progressivement intégré à son offre un éventail de produits plus large au style discret, épuré et sophistiqué, caractéristique de Bottega Veneta.

Le caractère exclusif de Bottega Veneta se reflète dans son réseau de distribution. Dans le cadre de son expansion internationale, Bottega Veneta a développé sa présence dans les pays émergents et sur les marchés matures, notamment aux États-Unis et au Japon.

Par ailleurs, la société continue à cultiver le sentiment d'exclusivité au sein de son réseau, notamment à travers la rénovation de ses principales boutiques sur les différents marchés. Les produits de Bottega Veneta traversent également une phase de renouvellement. Ils conservent l'*intrecciato*, aspect essentiel de leur identité visuelle auquel est désormais associée une perspective nouvelle, fraîche et contemporaine.

Faits marquants 2018 et perspectives 2019

Au premier semestre 2018, Bottega Veneta a continué d'investir dans sa communication et mis l'accent sur le renforcement de son positionnement exclusif et haut de gamme.

Au second semestre, la fin de la collaboration avec Tomas Maier, ancien Directeur artistique, et la nomination de Daniel Lee en juin dernier a ouvert un nouveau chapitre dans l'histoire de la Maison. Daniel Lee s'emploie à transformer l'univers de Bottega Veneta en lui insufflant une nouvelle vision contemporaine.

Dans la maroquinerie, catégorie clé, un processus de renouvellement a été lancé : les produits en *intrecciato* déjà en boutique ont été repensés, avec de nouvelles formes et fonctionnalités, tandis que de nouveaux produits saisonniers qui offrent une alternative à l'*intrecciato*, viennent enrichir la sélection globale. L'assortiment des produits évolue pour offrir une variété plus riche de styles, plus pertinente et plus attrayante pour une nouvelle clientèle jeune, sans rien sacrifier de la qualité et du caractère qui définissent la marque. La marque réalise d'importants investissements pour enrichir ses gammes de chaussures et de prêt-à-porter.

En ce qui concerne la distribution, Bottega Veneta s'est employée à consolider son réseau de magasins gérés en propre, et a poursuivi son programme de rénovation de boutiques afin d'offrir la meilleure expérience d'achat à ses clients. La marque a également ouvert de nouvelles boutiques de manière sélective, portant son réseau à 279 au total. De nombreux investissements réalisés dans le réseau de distribution ont été finalisés. Ils visent à rénover le réseau existant de boutiques, notamment sur les marchés stratégiques tels que l'Europe et l'Asie-Pacifique.

En février, Bottega Veneta a célébré l'ouverture de sa troisième Maison, située au 740 Madison avenue à New York. Cette boutique d'une surface d'environ 1 400 m² sur cinq étages, la plus grande au monde de la marque, présente la gamme la plus large de prêt-à-porter pour hommes et pour femmes, de sacs à main, de petits articles de maroquinerie, de bagages, de lunettes, de chaussures, de montres, de parfums, de joaillerie ainsi que les collections dédiées à l'ameublement et à la maison. Pour marquer ce moment historique, Bottega Veneta a présenté sa collection Automne/Hiver 2018 à l'occasion de la Fashion Week à New York – un événement qui s'y est déroulé pour cette saison seulement.

En mars, la Maison a ouvert sa plus grande boutique au Moyen-Orient, au sein du centre commercial Dubai Mall, sur la Fashion avenue. La façade de cette boutique évoque subtilement l'*intrecciato*, signature de la Maison. Cette innovation architecturale est la plus importante en son genre jamais créée par Bottega Veneta au niveau mondial.

En septembre, Bottega Veneta a dévoilé ses collections Printemps/Été 2019 homme et femme à la presse et aux distributeurs tiers dans son showroom. La période actuelle étant marquée par la transition entre les deux Directeurs artistiques, la collection résulte d'un travail collectif du studio de création. Il n'y a donc pas eu de défilé et les collections n'ont pas été présentées au public. La collection intègre les premières créations de Daniel Lee, et notamment la *Pochette* et le *Maxi Cabat*. Ces deux articles seront disponibles en boutique en différentes tailles, finitions et matières, à partir de février 2019.

Durant l'automne, Bottega Veneta a présenté *Masters of Craft*, événement itinérant au cours duquel les artisans révèlent leur savoir-faire à l'occasion d'un parcours immersif et interactif à travers la tradition artisanale de la Maison. Organisé en Espagne et en Australie, il a pour objectif de célébrer l'ouverture récente de nouvelles boutiques sur la Calle Serrano à Madrid et sur Collins Street à Melbourne.

En novembre, Bottega Veneta a ouvert sa plus grande boutique en Asie, au 5-6-1 Ginza Chuo-Ku à Tokyo, attirant une grande affluence. L'ouverture de ce *flagship* de 800 m² sur six étages, a été célébrée par une présentation exclusive sur place et en avant-première, de la pré-collection Automne 2019. Il s'agit de la première collection complète de Daniel Lee, qui a également été présentée à la presse à Milan et à New York en décembre et janvier, respectivement. Le premier défilé présentant les créations de Daniel Lee aura lieu en février 2019 à Milan, lors de la Women's Fashion Week.

En 2019, la Maison tournera une nouvelle page de son histoire. L'introduction d'un nouveau langage visuel et d'une nouvelle vision contemporaine permettra de rétablir son statut de référence mondiale en tant que marque de luxe d'exception et renforcera son influence dans l'univers de la mode au niveau international. Les produits de maroquinerie de la Maison continueront de mettre en avant le meilleur de l'artisanat italien en termes de qualité et de minutie. Les emplacements stratégiques du réseau existant de boutiques gérées en propre feront l'objet d'une rénovation et bénéficieront de nouveaux investissements, tirant parti de la réputation d'excellence de Bottega Veneta.

La marque déploiera sa stratégie fondée sur l'innovation dans la gamme de produits et sur une communication à 360°. Le nouveau langage créatif de la marque lui permettra de s'adresser à sa clientèle existante et à une base de clientèle élargie et rajeunie, *via* une expérience omnicanale attrayante.

LES AUTRES MAISONS DE LUXE

Chiffres clés 2018

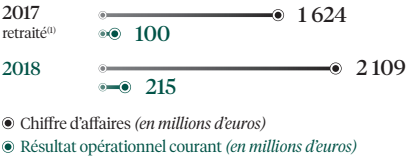
2 109 M€
de chiffre d'affaires

215 M€
de résultat opérationnel courant

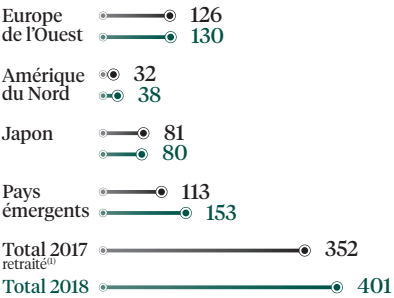
5 769
collaborateurs
(équivalent temps plein moyen)

401
magasins gérés en propre

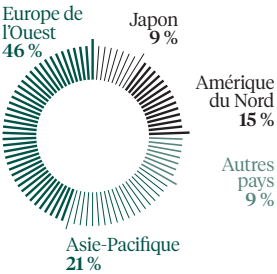
Évolution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant



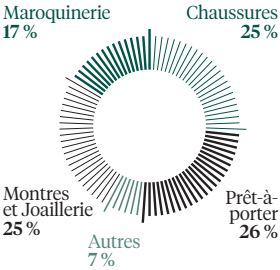
Nombre de magasins gérés en propre par zone géographique



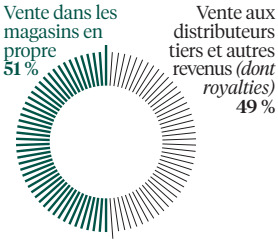
Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique



Répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits



Répartition du chiffre d'affaires par canal de distribution



(1) *Voir page 6.*

Alexander McQUEEN

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

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

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

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

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

La marque Alexander McQueen est distribuée dans plus de 50 pays à travers un réseau de 63 magasins gérés en propre, ainsi que par un nombre restreint de franchisés, de grands magasins et de détaillants spécialisés. En 2018, le réseau a été renforcé par l'ouverture de sept nouvelles boutiques (en net), avec comme fait marquant la relocalisation du *flagship* de Londres en décembre. D'une superficie d'environ 1 000 m², la boutique d'Old Bond Street révèle un nouveau concept de magasin développé par Sarah Burton en collaboration avec l'architecte Smiljan Radic, qui immerge le client dans le récit de la marque tout au long de son parcours en boutique.

Parallèlement, la Maison continue à accroître sa visibilité et sa présence à travers l'ouverture de *corners* dans des emplacements stratégiques de premier plan et l'entrée directe sur de nouveaux marchés à fort potentiel (Malaisie et Thaïlande en 2018), tout en continuant à développer sa présence sur internet. De fait, la boutique en ligne d'Alexander McQueen est devenue la première contribution au chiffre d'affaires de la Maison. Les concessions gérées en propre créées durant l'année avec JD.com (Toplife) et Farfetch ont renforcé la présence de la marque dans l'écosystème digital.

Par ailleurs, la Maison Alexander McQueen est particulièrement active sur les réseaux sociaux : au 31 décembre 2018, elle comptait plus de 7 millions de *followers* sur Instagram et environ 1,9 million d'abonnés sur Twitter et Facebook. Désireuse de créer un lien direct avec ses clients et d'entretenir un sentiment d'appartenance à une communauté, Alexander McQueen continue à investir dans la communication digitale, notamment à travers un engagement accru sur les réseaux sociaux chinois tels que Weibo et WeChat.

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

La société a poursuivi avec succès le développement de McQ, marque reprise en direct en 2011, qui est aujourd'hui un acteur reconnu sur le marché des marques contemporaines. McQ est actuellement distribuée dans de nombreuses régions, l'essentiel de ses ventes internationales étant réalisé en *wholesale*, au travers de plus de 500 points de vente au total. Le réseau de franchisés représente également une part importante de son activité. À fin 2018, McQ compte 22 boutiques franchisées situées en Asie.

En 2018, la Maison a emménagé dans son nouveau siège, situé au centre du quartier de Clerkenwell à Londres, où elle réunit Alexander McQueen et McQ sous un même toit.

En 2019, Alexander McQueen poursuivra sa stratégie de croissance, tirée par une pénétration accrue dans les accessoires, une accélération de l'expansion du réseau de boutiques et des investissements de communication en progression. Le déploiement du nouveau concept de magasin se fera sur un rythme soutenu en 2019, avec l'ouverture de *flagships* à Dubaï, Shanghai et Hong Kong.

BALENCIAGA

Fondée en 1917 par Cristóbal Balenciaga, la Maison Balenciaga s'est établie à Paris en 1936 où elle a joué un rôle majeur dans la définition de toutes les grandes tendances de la mode des années 30 jusqu'aux années 60. Reconnue pour la maîtrise des coupes et des techniques, ainsi que pour son innovation constante dans les tissus, Balenciaga s'est créée une place à part dans le cœur et l'esprit de ses clientes.

Dans les années 90 et jusqu'au début des années 2000, la Maison a connu une véritable renaissance en renouant avec l'univers de la mode et en élargissant l'univers Balenciaga au-delà de la catégorie phare du prêt-à-porter, grâce au lancement de sacs à main et au développement de nouvelles lignes de chaussures et d'accessoires. La marque a également connu une expansion significative de son réseau de distribution, qui a contribué au développement de sa notoriété au niveau mondial.

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

En parfumerie, la Maison a établi un accord de licence avec Coty Prestige. Elle a conclu en 2018 un partenariat avec Kering Eyewear afin de développer de nouvelles collections de lunettes pour femme et homme, qui seront distribuées à partir de janvier 2019.

Ces dernières années, Balenciaga a consolidé son réseau mondial de distribution en propre. La marque possède aujourd'hui un réseau de 156 magasins, implantés tant sur les marchés matures (Europe de l'Ouest, États-Unis et Japon) qu'en Asie (Grande Chine et Corée du Sud). Balenciaga est également distribuée dans des boutiques franchisées et les magasins multimarques les plus importants.

En 2018, Balenciaga a notamment poursuivi la stratégie d'expansion de son réseau de distribution en propre avec l'ouverture de plusieurs nouveaux magasins, dont un *flagship* à Miami Design District ainsi que la reprise en propre de boutiques précédemment opérées en franchise en Asie du Sud-Est et aux Émirats Arabes Unis. En 2018 toujours, plusieurs magasins ont été rénovés selon le nouveau concept défini par Demna Gvasalia. La présence de la marque dans les plus prestigieux grands magasins a également été renforcée avec l'ouverture de nouveaux *corners* en Europe et en Asie. En Décembre 2018, Balenciaga a relocalisé son *flagship* à Milan, *Via Montenapoleone*.

Le site en ligne Balenciaga.com a confirmé en 2018 qu'il figurait parmi les boutiques les plus performantes du réseau avec un nombre de visiteurs en forte hausse. Toutes les régions affichent d'excellentes performances et l'expérience en ligne est en parfaite adéquation avec la clientèle de la marque et ses préférences d'achat, le mobile restant le support privilégié pour la navigation et le shopping en ligne. À ce jour, Balenciaga.com se décline en neuf versions locales et dans différentes langues, y compris en chinois, en coréen et en russe. La vente en ligne est disponible dans presque 100 pays, notamment au Moyen-Orient, en Corée du Sud et en Chine.

Sur les réseaux sociaux, en décembre 2018, Balenciaga comptait plus de 1,4 million de fans sur Facebook et connaissait une popularité en forte hausse sur Instagram avec plus de 8 millions de *followers*, reflétant l'intérêt croissant pour les collections ainsi qu'un gain important de notoriété et de visibilité de la Maison.

En 2019, la marque continuera de bénéficier de l'impulsion donnée par la nouvelle vision créative comme par le lancement de nouveaux produits. Si la vente aux tiers est appelée à rester un canal de distribution important, le développement de la vente en ligne et en propre restera la priorité. En particulier, la marque prévoit d'ouvrir de nouveaux magasins dans des emplacements de premier plan, aussi bien sur les marchés matures qu'en Asie. Balenciaga entend également poursuivre le développement de sa collection pour homme en lui attribuant des espaces dédiés dans les nouveaux magasins, et continuer à élargir son offre de produits et de services en ligne, dans le cadre de sa stratégie d'intégration plus poussée entre magasins physiques et distribution en ligne.

BOUCHERON
PARIS

Fondée à Paris en 1858 par Frédéric Boucheron, dont les descendants directs se sont succédé pendant quatre générations à la tête de la marque, la Maison Boucheron a acquis une grande renommée pour son expertise en pierres précieuses et sa maîtrise dans l'art de la création joaillière. L'instinct de son fondateur a fait de Boucheron le premier des grands joailliers contemporains à installer une boutique sur la prestigieuse place Vendôme, en 1893. Depuis sa création jusqu'à aujourd'hui, c'est l'idée de liberté que décline la Maison. Liberté esthétique et créative, liberté technique, mais aussi liberté de porter, loin des codes et des rigidités de la joaillerie. Depuis 160 ans, la Maison incarne créativité et style dans les secteurs de la joaillerie et de la haute joaillerie.

La stratégie d'expansion de la marque s'appuie sur son réseau de 47 magasins en propre (à fin 2018) et de boutiques franchisées sur les principaux marchés du monde entier.

En 2018, la Maison Boucheron a ouvert sept nouvelles boutiques essentiellement en Asie, la marque faisant son retour à Pékin, ouvrant une première boutique à Shanghai et à Macao, deux nouvelles à Hong Kong ainsi qu'une à Taïwan. Par ailleurs, Boucheron a rénové trois de ses boutiques historiques au nouveau concept à Londres, Cannes et Paris.

En janvier, Boucheron a commencé la célébration de son 160e anniversaire en offrant une nouvelle vision de l'exposition consacrée à l'art joaillier. Bien plus qu'une rétrospective, Vendôrama a constitué une expérience initiatique d'un nouveau genre. Entre environnement naturel et scénographie contemporaine, le grand public était ainsi convié à une rencontre hors du temps avec la matière joaillière.

En juillet, la Maison a poursuivi un rêve : repousser les limites de la Haute Joaillerie pour rendre éternelles la beauté et la vivacité de la nature. Une vision qui voit le jour avec la collection *Nature Triomphante*, dans laquelle les techniques scientifiques de pointe et les savoir-faire ancestraux des ateliers se sont alliés pour faire entrer la Haute Joaillerie dans une nouvelle ère de création. À l'issue de plusieurs années de recherche et d'innovation, Boucheron est parvenue à immortaliser l'éphémère beauté des fleurs. Les neuf bagues *Fleurs Éternelles* qui parachèvent cette collection sont une première dans l'histoire de la Maison et dans celle de la Haute Joaillerie.

En décembre, Boucheron a réouvert après 18 mois de rénovation l'emblématique Hôtel de Nocé, situé au 26 Place Vendôme à Paris. Cet édifice, adresse historique de la Maison depuis 1893, réunit tous les métiers de la création dont le studio et l'atelier. Sous la maîtrise d'ouvrage du groupe Kering, ce projet d'envergure a pour ambition de faire redécouvrir la splendeur de l'architecture et les volumes d'origine de ce bâtiment.

En 2019, la Maison Boucheron lancera une nouvelle campagne publicitaire à l'échelle mondiale sous le signe de la liberté de porter. Axée sur l'audace créative, cette campagne se déclinera en plusieurs visuels, adaptés aux besoins et attentes des marchés locaux, et s'accompagnera d'un plan d'investissements média visant à accroitre la notoriété de la marque.

Boucheron lancera une nouvelle collection de joaillerie « Jack de Boucheron ». Après « Quatre » et « Serpent Bohême », ce nouveau pilier n'imposera aucune contrainte : ni collier, ni bracelet, ni boucle d'oreille, la femme choisira son porté et donnera à cette création le sens d'une envie, d'un mouvement, d'un style.

En 2019, Léa Seydoux rejoindra officiellement les ambassadrices de la Maison, qui comptent déjà Laetitia Casta et Zhou Dongyu.

Boucheron entend également poursuivre le programme de rénovation de son réseau de distribution avec le déploiement de son nouveau concept de magasin. La Maison continuera aussi son déploiement à l'international, en franchise au Moyen-Orient et en Asie ainsi que la rénovation de son réseau en propre au Japon et à Monaco.

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

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

Brioni crée des collections de vêtements, de petite maroquinerie, de chaussures et de lunettes. La Maison a rejoint le groupe Kering en 2012. L'identité de la Société repose sur une approche très personnalisée de ses clients et la création de pièces entièrement sur-mesure grâce à un savoir-faire sans égal.

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

Les distributeurs tiers constituent encore un canal de distribution important, et Brioni se concentre depuis quelques années sur l'optimisation et la consolidation de son réseau, y compris celui de ses franchisés.

À fin 2018, Brioni comptait 40 magasins gérés en propre, principalement en Europe de l'Ouest et, dans une moindre mesure, en Amérique du Nord, au Japon et en Asie.

À partir de 2019, la stratégie de Brioni sera de poursuivre le travail d'optimisation de son réseau, et de capitaliser sur la tradition de coupe et de confection italienne incarnée par la marque, pour réaffirmer son positionnement en tant que référence sur le marché du luxe masculin.

GP GIRARD-PERREGAUX HAUTE HORLOGERIE SUISSE DEPUIS 1791

JR JEANRICHARD 1681

Girard-Perregaux est basée à La-Chaux-de-Fonds en Suisse, ville reconnue par l'UNESCO comme un des berceaux de l'horlogerie. La marque a été créée en 1791 et est une des manufactures de haute horlogerie les plus anciennes encore en activité.

Son histoire est jalonnée de créations horlogères alliant technique, innovation et design. Incarnant l'ensemble de ces valeurs, le *Tourbillon sous Trois Ponts d'Or*, est le produit iconique depuis son introduction en 1889. Honorée à cette occasion par une médaille d'or lors de l'Exposition universelle de Paris, cette complication est depuis toujours au catalogue.

Entièrement tournée vers la création de pièces de haute horlogerie d'exception, passionnée par la quête d'innovation, Girard-Perregaux est l'une des rares marques horlogères suisses à associer sous le même toit les métiers du mouvement et de l'habillage, pour concevoir et fabriquer ses garde-temps.

Girard-Perregaux fait partie du groupe Kering depuis 2011.

Pour ce qui concerne les produits, la Manufacture se réinvente tout en restant fidèle à son héritage. En 2017, 42 ans après son lancement, Girard-Perregaux a dévoilé sa nouvelle *Laureato*. C'est une véritable collection qui a été conçue pour former les offres Sport, Chic et Contemporaine de la marque, diversifiées en termes de tailles, matériaux et designs. En 2018, Girard-Perregaux propose une complication pour cette boite emblématique : La fonction Chronographe.

Capitalisant sur son ADN, la Manufacture a présenté une nouveauté en haute horlogerie, à la fois technique mais surtout avant-gardiste, le *Minute Repeater Tri-Axial Tourbillon*, combinant deux des complications les plus abouties de ces dernières années.

Le SIHH (Salon International de la Haute Horlogerie), qui s'est tenu au premier semestre 2018, a été l'occasion de présenter les évolutions à la fois pointues et attendues pour les modèles constituant les piliers des différentes collections. La Manufacture a poursuivi les développements autour de la *Neo-Bridges*, introduite en 2017, et qui s'est déjà établie comme une pierre angulaire des collections. Le SIHH a vu l'introduction d'une version plus classique, en or. Girard-Perregaux s'inscrit ainsi résolument dans une trajectoire mêlant tradition, savoir-faire, cohérence et modernité.

En ce qui concerne la communication, le second semestre a été entièrement consacré au lancement de la *Laureato Chrono*. En capitalisant sur le projet 3D et 360° présenté au SIHH, ce lancement s'est transformé en une véritable expérience physique de la marque et de son univers, notamment par la mise à disposition de systèmes technologiques d'immersion virtuelle. Cette expérience a été principalement mise en avant en Asie du Sud-Est, au Japon et en Grande Chine.

En termes de distribution, Girard-Perregaux est présente dans plus de 60 pays auprès de points de vente indépendants, de grands magasins prestigieux et de détaillants spécialisés. La marque est également distribuée dans huit magasins monomarques franchisés et deux boutiques multimarques situées principalement en Asie. En 2018, Girard-Perregaux a poursuivi la réorganisation de son réseau en ciblant tout particulièrement une distribution sélective et qualitative, lui permettant ainsi de séduire des partenaires reconnus et incontournables de la distribution horlogère tels que WEMPE en Allemagne ou RABAT en Espagne.

En 2019, la Manufacture continuera à renforcer son offre de produits tout en mettant encore plus l'accent sur des créations inattendues et surprenantes, confortant ainsi son positionnement volontairement avant-gardiste.

Basée également à La-Chaux-de-Fonds, la marque JEANRICHARD propose ses collections dans des points de vente indépendants et des boutiques multimarques spécialisées. JEANRICHARD concentre ses activités sur ses marchés prioritaires en Asie et en Europe.

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

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

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

En 2018, Pomellato a fortement renforcé sa notoriété en développant à la fois son empreinte digitale et sa gamme de produits. Dans le cadre de sa stratégie digitale, la marque a gagné en visibilité auprès de son cœur de cible, féru de mode ainsi qu'auprès des *Millennials*. Ce succès a été obtenu grâce à la refonte de son site web et au renforcement de sa présence sur les réseaux sociaux, mais aussi grâce à la campagne publicitaire mondiale #PomellatoForWomen lancée à l'occasion du cinquantième anniversaire de la marque, qui présente des femmes déterminées, indépendantes, de tous âges et de tous horizons. Sa plateforme de communication 360° englobe le digital, les réseaux sociaux, les relations publiques et l'événementiel, et célèbre la diversité et l'authenticité de la féminité.

Pomellato a choisi Chiara Ferragni, blogueuse, styliste et femme d'affaires italienne, pour incarner la campagne #PomellatoForWomen et représenter une version contemporaine de la beauté féminine. Très influente sur les réseaux sociaux, Chiara Ferragni inspire les femmes du monde entier et participe à la visibilité accrue de la marque au niveau mondial.

En termes de produits, la Maison a consolidé en 2018 l'architecture de chacune de ses collections, consacré l'essentiel de ses efforts aux développements de l'offre en or et diamants, et s'est attachée à monter en gamme ses collections piliers, tout en améliorant la facilité de superposition des produits plus accessibles.

Soucieuse des générations futures, Pomellato a investi pour intégrer les considérations de développement durable et de responsabilité sociale dans ses produits. En 2018, elle est parvenue à obtenir un approvisionnement en or 100 % responsable, une première dans le secteur et a ainsi conçu une collection entière à base d'or équitable, *Nuvola*. Afin de préserver ses traditions, Pomellato a noué un partenariat avec l'école de joaillerie Galdus, qui propose des programmes, des séminaires et des formations en apprentissage aux jeunes artisans milanais prometteurs.

En 2019, Pomellato continuera à développer sa présence sur les marchés asiatiques et notamment chinois. Par ailleurs, la Maison entend poursuivre ses investissements en communication, avec une présence encore accrue sur les réseaux sociaux pour renforcer sa visibilité et ses opportunités de développement commercial. En ce qui concerne les produits, Pomellato continuera à déployer sa stratégie, axée autour de ses collections phares.

Grâce à l'expansion progressive de sa présence à l'international, Pomellato dispose aujourd'hui d'un réseau de distribution composé de 43 magasins gérés en propre, 18 boutiques franchisées et environ 560 revendeurs.

DoDo est une marque italienne de *charms* de luxe fondée en 1994. Elle a été le premier joaillier à proposer des bijoux composables haut de gamme à un large public unisexe alliant une esthétique malicieuse à un message personnel. DoDo associe pierres et métaux précieux, dont l'approvisionnement se veut éthique et responsable, à un savoir-faire artisanal haut de gamme ainsi qu'à la créativité du design italien.

En 2018, DoDo a renoué avec ses grandes sources d'inspiration, notamment l'amour. Elle a en outre présenté une collection dédiée aux chiens en janvier puis à la nature, avec une collection sur le développement durable pour la saison Printemps-Été, qui ont été toutes deux très bien accueillies. La griffe a ensuite capitalisé sur le lancement de la très attendue collection *Horoscope*, dont le style particulier est unique à DoDo.

En mai, une nouvelle campagne publicitaire signée Pierpaolo Ferrari, a également vu le jour. Mettant en avant le style moderne, énergique et coloré propre à DoDo, elle constitue une étape déterminante pour la marque et véhicule un message fort.

Le réseau de distribution de DoDo compte actuellement 24 magasins gérés en propre, 22 boutiques franchisées et quelque 490 distributeurs tiers.

En 2019, la stratégie de la Maison consistera à élargir la notoriété de la marque et à développer son réseau au-delà de l'Italie, tout en renforçant la lisibilité de son offre constituée de bijoux faciles à porter, entièrement composables et personnalisables.

qeelin

Fondée en 2004 par Dennis Chan, Qeelin puise son inspiration dans les mythes orientaux en créant des articles de joaillerie riches en symboles. Chaque collection réunit des bijoux originaux, joyeux et enchanteurs, issus du savoir-faire exceptionnel de la marque et élaborés à partir de pierres et métaux sélectionnés avec soin.

Le nom de la Maison reflète cette identité, faisant référence au *Qilin*, animal mythique chinois, symbole d'amour, de compréhension et de protection. La collection emblématique de la marque, nommée *Wulu*, revisite le symbole légendaire chinois de la calebasse, qui est associé à d'heureux présages. Qeelin est également connue pour sa collection *Bo Bo*, qui met en scène le trésor national chinois, le panda, interprété en diamant sous une forme ludique et articulée.

En 2018, Qeelin a franchi une nouvelle étape dans l'expansion de son réseau de distribution à la fois en direct (notamment sa boutique en ligne) et de manière indirecte (distribution par des tiers).

Bien que la Chine reste le marché stratégique de la marque, avec l'ouverture de six boutiques en 2018, dont trois gérées en propre à Guangzhou, Xian et Changsha, Qeelin a également renforcé sa présence à l'international non seulement dans la distribution en propre, avec l'ouverture de boutiques à Macao et Kuala Lumpur, mais aussi dans le réseau de distributeurs tiers, notamment au Canada. Par ailleurs, les activités *travel retail* de la marque ont connu une forte progression, portées par l'activité existante en Corée et par l'ouverture de nouveaux *corners* au Japon (Ginza à Tokyo) et en Chine (Sanya).

À fin décembre 2018, Qeelin détenait 24 magasins en propre dans le monde, dont 21 en Grande Chine, région prioritaire pour la marque. Qeelin a également 12 magasins franchisés situés essentiellement en Asie.

En 2018, Qeelin a choisi une nouvelle ambassadrice de la marque, Nazha, étoile montante du cinéma chinois qui incarne par sa personnalité la femme moderne, et ce de manière universelle. Nazha a pris part aux différentes activités organisées par la Maison tout au long de l'année, avec notamment l'arrivée de la marque sur *Luxury Pavilion*, site créé par Tmall dédié au luxe et accessible uniquement sur invitation. La présence de Qeelin sur cette plateforme lui permettra d'augmenter sa visibilité et sa pénétration sur le marché chinois, tout en améliorant encore l'expérience et la qualité du service client. Qeelin est la première marque de joaillerie de luxe et la première des marques de Kering à rejoindre *Luxury Pavilion*.

Parmi les principaux produits de 2018, figure la nouvelle collection de colliers en diamant lancée en avril, qui vient enrichir l'offre iconique *Wulu*, avec un travail de précision dans la taille du diamant pour l'adapter à la forme de la calebasse. À l'automne 2018, une ligne de bracelets interchangeables dotés d'un fermoir serti de pierres est venue compléter cette collection. Ils permettent de personnaliser et d'assortir l'accessoire tant en journée qu'en soirée. Le tout premier pendentif *Wulu Denim* en or 18 carats avec diamants a également été lancé à la fin de l'année, démontrant la capacité de la marque à innover et à surprendre.

Le panda étant un symbole important pour Qeelin (collection emblématique *Bo Bo*), la Maison s'est associée avec le Fond Mondial pour la Nature (WWF) pour lancer une action sur trois ans dont l'objectif est de restaurer et de protéger les forêts de bambous, habitat naturel de l'animal.

En 2019, Qeelin continuera à investir dans son expansion et dans le renforcement de sa notoriété. La célébration du quinzième anniversaire de la marque au premier trimestre constituera une étape majeure.

ULYSSE NARDIN
SINCE 1846 LE LOCLE - SUISSE

Ulysse Nardin est une Manufacture Suisse d'avant-garde inspirée par l'univers marin proposant des garde-temps très innovants.

Fondée par Ulysse Nardin en 1846 et ayant rejoint le groupe Kering en novembre 2014, la Maison Ulysse Nardin a écrit certains des plus beaux chapitres de l'histoire de la Haute Horlogerie. La marque doit l'expansion rapide de sa renommée à ses liens avec le monde marin : ses chronomètres de marine comptent parmi les plus fiables jamais produits, et restent très prisés des collectionneurs partout dans le monde.

Pionnière dans l'utilisation de technologies d'avant-garde et de matériaux de pointe comme le silicium, Ulysse Nardin est l'une des rares manufactures horlogères helvétiques à être dotée de l'expertise interne nécessaire à la production de ses propres composants et mouvements haute précision. Un niveau d'excellence horlogère exceptionnel qui lui a valu d'entrer dans le cercle très fermé de l'horlogerie suisse : la Fondation de la Haute Horlogerie. Aujourd'hui, depuis Le Locle et La Chaux-de-Fonds (Suisse), Ulysse Nardin poursuit sa quête de perfection horlogère, autour de cinq collections : *Marine*, *Diver*, *Classic*, *Executive* et *Freak*.

2018 a été l'année de *Freak*, avec le lancement du modèle *Freak Vision* soutenu par une campagne publicitaire à fort impact visuel, centrée sur l'odyssée d'un requin à travers différentes métropoles. L'audace, l'exploration, la liberté et l'esprit de rupture sont au cœur de la philosophie de la marque, qui a attiré l'attention de l'industrie horlogère et des consommateurs grâce à une importante campagne de publicité en ligne.

Au cours de l'année, la Maison a lancé la nouvelle collection *Diver* qui repense la collection existante des chronomètres de marine en s'inspirant d'un design contemporain et sport-chic.

Un travail remarquable a été accompli au cours de l'année dans le domaine du *merchandising* visuel avec plus de 50 nouveaux points de vente et *corners* installés partout dans le monde, tandis que le nombre total de points de vente a été ramené de 500 à 485 afin de donner la priorité aux meilleurs emplacements. Le réseau de distribution de la marque est composé de 12 magasins monomarques (dont un magasin géré en propre).

En 2019, Ulysse Nardin ouvrira sa première boutique gérée en propre en Chine, à Shanghai, ainsi qu'une deuxième boutique à Dubaï, en partenariat avec le distributeur de la marque. Les efforts pour améliorer la qualité du réseau de distribution se poursuivront. De fait, un nouveau concept de *merchandising* visuel a été élaboré pour les *flagships*.

En termes de produits, Ulysse Nardin introduira un facteur de différenciation dans l'industrie horlogère avec le lancement de Freak X et Skeleton X. Les collections X révèleront le cœur du design et le mécanisme des montres, et auront un positionnement adapté et attractif pour une clientèle plus jeune, notamment en Chine.

PRÉSENTATION DU MARCHÉ MONDIAL DE LA LUNETTERIE

Les informations contenues dans cette section sont issues de données Euromonitor, société d'étude de marché indépendante. Le marché mondial de la lunetterie englobe les catégories de produits suivantes : lunettes de soleil, montures de lunettes, verres, lentilles de contact et accessoires optiques.

L'estimation de la taille du marché mondial de la lunetterie se base sur la méthodologie Euromonitor : au niveau national, dans 80 pays, les données proviennent d'une approche ascendante consistant en recherches documentaires, contrôles en magasin et enquêtes sectorielles ; aux niveaux régional et mondial, les données proviennent d'une approche descendante, les 125 pays non couverts au niveau national étant estimés grâce à un modèle mathématique.

Selon Euromonitor, le marché mondial de la lunetterie a enregistré un chiffre d'affaires de 105 milliards d'euros en 2017 (valeur prix de détail) et pourrait atteindre 130 milliards d'euros en 2020, soit une augmentation de 8 % par an au cours des trois prochaines années.

Données arrondies *(en milliards d'euros)*	2017	2020e	TCAM [1]
Verres, lentilles de contacts, accessoires optiques	60	72	6 %
en % du marché total	*58 %*	*56 %*	
Montures	30	38	8 %
en % du marché total	*28 %*	*29 %*	
Lunettes de soleil	15	20	10 %
en % du marché total	*14 %*	*15 %*	
TOTAL	**105**	**130**	**8 %**

Sur les 45 milliards d'euros estimés de taille de marché en 2017 se rapportant uniquement aux montures et lunettes de soleil, la part du segment dit « premium et haut de gamme » est évaluée à 30 milliards d'euros.

Kering Eyewear opère uniquement sur le sous-segment de la lunetterie (montures et lunettes de soleil) haut de gamme, dont la taille du marché est estimée à 7 milliards d'euros (prix de détail à partir de 180 euros) en 2017 (soit en prix de gros équivalent, un marché de l'ordre de 3 milliards d'euros, source interne).

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

La croissance future du marché mondial de la lunetterie devrait être soutenue par i) le vieillissement rapide de la population à la recherche de solutions ophtalmiques liées à la presbytie ; ii) le développement des marchés émergents et la croissance du revenu disponible de la population.

Ces deux éléments, ainsi que le changement des habitudes des consommateurs, qui considèrent de plus en plus les lunettes comme des accessoires de mode et d'esthétique, participent au développement du sous-segment haut de gamme, avec un taux de renouvellement des produits élevé.

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

(1) Taux de croissance annuel moyen.

KERING
EYEWEAR

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

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

- le développement d'un produit qui reflète pleinement l'identité de chaque marque ;
- la fabrication de montures d'une qualité inégalée, assurée par un réseau de fournisseurs reconnus pour leur technicité et à la pointe de l'industrie ;
- une distribution alignée sur l'image et le positionnement de chaque marque, servie par une distribution limitée aux meilleurs points de vente dans le monde.

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

Pour établir l'Eyewear comme une catégorie à part entière au sein de l'offre produits, Kering a choisi d'internaliser la chaîne de valeur, bouleversant ainsi les codes de l'industrie. Grâce à un ensemble de talents et de compétences, Kering Eyewear gère directement la création et le développement des produits, la chaîne d'approvisionnement, la stratégie de commercialisation et de distribution ainsi que le marketing et les ventes, lui permettant de maîtriser étroitement toutes les étapes stratégiques.

La première collection de Kering Eyewear a été dévoilée le 30 juin 2015, pour 11 marques de Kering : Bottega Veneta, Saint Laurent, Alexander McQueen, Stella McCartney, McQ, Boucheron, Pomellato, Brioni, Tomas Maier, Christopher Kane et PUMA. Depuis lors, d'autres marques ont été ajoutées à ce portefeuille, à commencer par Gucci, dont la première collection a été présentée en octobre 2016.

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

En janvier 2019, avec la récente addition des marques Courrèges, Montblanc et Balenciaga – dernière marque du Groupe dont la catégorie Eyewear n'était pas gérée par Kering Eyewear – la Société assurera la création, le développement et la commercialisation d'un portefeuille complet et équilibré de 15 marques.

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

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

Parallèlement à la création, une très grande attention est portée au développement durable et à la recherche-développement dans les matières et les matériaux utilisés. En juillet 2017, Kering Eyewear a ainsi commencé une collaboration avec Bio-on, société italienne qui développe des matériaux renouvelables pour créer les premières montures 100 % biodégradables. En 2018, la société a publié pour la première fois son Compte de Résultat Environnemental (*Environmental Profit & Loss Account* – EP&L) pour 2017.

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

Dans le cadre de l'accord conclu avec la Maison Cartier, Kering Eyewear a intégré la manufacture dédiée à la fabrication des lunettes Cartier, à Sucy-en-Brie (France). Cette usine unique en son genre est dotée de technologies et d'équipements de premier ordre ainsi que d'une expertise sans égal dans la fabrication de lunettes utilisant l'or, les pierres précieuses, la corne et le bois.

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

Kering Eyewear a constitué un vaste réseau de distribution, qui couvre plus de 16 000 clients et 30 000 points de vente dans une centaine de pays dans le monde, avec une présence directe sur plus de 25 marchés *via* 14 filiales (France, Royaume-Uni, Allemagne, Espagne, États-Unis, Hong Kong, Japon, Singapour, Taïwan, Chine, Corée, Australie, Inde et Malaisie), complétée par un réseau de distributeurs sélectionnés avec soin.

Cette présence très large, associée à une approche commerciale privilégiant la qualité de la distribution, assure aux marques une large couverture de leurs marchés en cohérence avec leur positionnement et la visibilité souhaitée.

Au cours de l'année 2018, Kering Eyewear a noué d'importants partenariats et développé des outils innovants pour élargir et renforcer sa distribution sur de nouveaux canaux, tels que la vente en ligne. En mars, la société a ouvert un *flagship* sur JD.com, un des leaders chinois du commerce en ligne avec plus de 290 millions de clients. La boutique de la marque a déjà enregistré d'excellents résultats et cette collaboration s'inscrit dans une série d'initiatives visant à renforcer la présence en ligne de Kering Eyewear sur le marché chinois et dans le monde.

Par ailleurs, Kering Eyewear a développé un concept de *corner* pour ses détaillants. Il s'agit d'un outil de marketing innovant qui a pour vocation à être déployé dans quelques métropoles et emplacements de premier rang. Le premier *corner* a ouvert en mai 2018 chez Coterie, le plus célèbre distributeur chinois de lunettes de luxe, situé dans le quartier de Sanlitun, à Pékin.

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

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

CHAPITRE 3
Le développement durable

1.	**Le développement durable chez Kering**	**46**
1.1	Un engagement de longue date	46
1.2	Faits marquants 2018	48
1.3	Vision et modèle d'affaires du Groupe	49
1.4	Matérialité et enjeux prioritaires, risques extra-financiers et stratégie Développement durable	51
1.5	Distinctions et présence dans les indices ISR	56
1.6	Chiffres clés 2018	57
2.	**L'éthique, fondement de nos activités**	**58**
2.1	Notre conception de l'éthique	58
2.2	Mise en œuvre au sein du Groupe et au-delà	59
2.3	Promotion et respect de l'éthique, en interne comme en externe	61
2.4	Impact des politiques et initiatives	62
2.5	Plan de vigilance	63
2.6	La protection des droits humains chez Kering	66
3.	**Le développement durable au cœur du Groupe et de ses Maisons**	**71**
3.1	Valoriser l'humain	71
3.2	Impact environnemental des opérations de Kering	87
4.	**Des chaînes d'approvisionnement respectueuses de l'humain et de la nature**	**105**
4.1	Maîtriser nos impacts au-delà de nos propres opérations	105
4.2	Relation avec les sous-traitants et les fournisseurs	106
4.3	Conditions de travail dans nos chaînes d'approvisionnement	109
4.4	Préserver le capital naturel	113
5.	**Le Groupe, ses parties prenantes et la société civile**	**133**
5.1	Impact territorial et préservation des savoir-faire	133
5.2	Dialogue avec les parties prenantes	135
5.3	Façonner le Luxe de demain	137
5.4	Actions de la Fondation Kering et programmes de mécénat	142
6.	**Table de concordance**	**146**
7.	**Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le Rapport de gestion Groupe**	**150**

Le présent chapitre – incluant les renvois vers d'autres parties du Document de référence – constitue la Déclaration de performance extra-financière (DPEF) du groupe Kering pour l'année 2018 et présente donc toutes les informations requises par les articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce relatives à la Déclaration de performance extra-financière. Par ailleurs, le plan de vigilance du Groupe est intégré à la Déclaration de performance extra-financière.

1. LE DÉVELOPPEMENT DURABLE CHEZ KERING

1.1 Un engagement de longue date

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

1996
- Première Charte éthique du Groupe.

2001
- Création de l'association *SolidarCité* qui mobilise les collaborateurs autour de projets d'éducation et d'insertion.
- Première étude d'opinion des salariés.

2003
- Création d'un Département Développement durable au niveau du Groupe.
- Mise en place d'une plateforme de reporting environnemental.

2004
- Signature de la Charte de la diversité par le Président de PPR et mise en place du Comité diversité et de la *Mission Handicap*.

2005
- Signature d'une convention de partenariat avec l'Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (Agefiph).
- Déploiement du Code de conduite des affaires et création du Comité pour l'Éthique et la Responsabilité Sociale et Environnementale (CERSE).

2006
- Définition des engagements du Groupe en matière de développement durable.

2007
- Création de la Direction de la Responsabilité Sociale et Environnementale du Groupe, représentée au Comité exécutif et directement rattachée au Président.
- Définition de sept enjeux clés 2008-2010 pour le Groupe en matière de développement durable.

2008
- Adhésion du Groupe au *Global Compact*.
- Création de la Fondation d'entreprise PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes.

2009
- Sortie mondiale du film HOME, réalisé par Yann Arthus-Bertrand, coproduit par EuropaCorp et Elzévir Films et financé par PPR dans sa très grande majorité.

2010
- Lancement des Prix de l'innovation et du développement durable de PPR.
- Intégration de critères développement durable dans le calcul de la performance des leaders du groupe PPR.
- Engagement du Groupe au niveau européen par l'adoption de la Charte d'engagement sur la qualité de vie professionnelle et la prévention du stress au travail.

2011
- Lancement de PPR HOME, la nouvelle initiative et organisation dédiée au développement durable.
- Publication du tout premier Compte de Résultat Environnemental (EP&L) par PUMA.
- Formalisation du programme stratégique Leadership et Mixité.

2012
- Formalisation et publication d'un ensemble d'objectifs de développement durable structurants et ambitieux pour l'ensemble des marques du Groupe à atteindre d'ici 2016.
- Mise en place d'un Comité Développement durable au niveau du Conseil d'administration.

2013
- Kering intègre les *Dow Jones Sustainability Indices* (DJSI) Monde et Europe et se qualifie pour le *Climate Disclosure Leadership Index* (CDLI) France.
- Mise en place du *Materials Innovation Lab* (MIL).
- La Fondation d'entreprise PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes devient la Fondation d'entreprise Kering, avec pour signature : *Stop Violence. Improve Women's Lives.*
- Kering devient membre de B Team.

2014

- La démarche EP&L couvre désormais l'intégralité du Groupe.
- Kering signe un partenariat stratégique de cinq ans avec le *Centre for Sustainable Fashion* (CSF) du *London College of Fashion* (LCF) pour promouvoir le design et l'innovation durables dans l'industrie de la mode et auprès de ses futurs acteurs.
- Kering atteint la tête du classement DJSI (*Dow Jones Sustainability Indices*) dans le secteur *Textile, Apparel & Luxury Goods*.

2015

- Kering publie pour la première fois les résultats de son Compte de Résultat Environnemental (*Environmental Profit and Loss account*, EP&L) et partage sa méthodologie.
- Plus de 300 millions d'internautes potentiellement touchés par la campagne annuelle de la Fondation d'Entreprise Kering pour sensibiliser à la lutte contre les violences faites aux femmes.

2016

- Publication du rapport final sur les objectifs de Développement durable 2012-2016 de Kering.
- Elaboration de la Stratégie Développement durable pour les dix prochaines années : Kering définit le luxe durable de demain.
- Kering, premier groupe de Luxe dont les objectifs carbone sont validés par la *Science Based Targets* initiative.
- Mise en place d'une politique parentalité mondiale pour l'ensemble des salariés du Groupe.

2017

- Publication de la stratégie Développement durable de Kering à horizon 2025 qui repose sur trois piliers (environnement/social/innovation) et définit les objectifs à atteindre par toutes les Maisons du Groupe.
- Kering élabore ses standards en matière d'approvisionnement et de production pour une diffusion en 2018, en cohérence avec la politique *open source* du Groupe.
- La Charte sur les relations de travail et de bien-être des mannequins promeut des standards élevés d'intégrité, de responsabilité et de respect vis-à-vis des personnes concernées.

Les chantiers ouverts dès 2016 et 2017 sur les trois piliers de la stratégie Développement durable du Groupe à horizon 2025 ont été poursuivis, intensifiés et complétés tout au long de l'année 2018.

L'EP&L, instrument de mesure et de simulation de l'impact environnemental du Groupe et d'arbitrage des priorités d'action, valide et conforte le Groupe dans le bien-fondé et la pertinence des grands projets mis en œuvre, au premier rang desquels le travail de déploiement et d'adoption des *Kering Standards* pour l'approvisionnement et les procédés de fabrication au sein des Maisons et de l'ensemble de leurs chaînes d'approvisionnement.

Les projets et réalisations de l'année témoignent de l'importance et des progrès réalisés sur les cinq piliers des *Kering Standards* : l'impact social et la place accordée aux droits humains chez Kering mais aussi au sein de ses chaînes d'approvisionnement, qu'il s'agisse de respect des libertés fondamentales, de diversité ou de promotion de l'égalité hommes-femmes ; l'impact environnemental et les efforts engagés pour la réduction de l'empreinte carbone, la protection de la biodiversité ou l'économie circulaire ; la traçabilité des matières premières, seule garante d'un approvisionnement responsable, et la publication des premiers résultats sur les matières clés pour le Groupe ; l'élimination progressive des substances chimiques dangereuses et le déploiement soutenu des listes de susbtances interdites ou à restreindre ; et enfin, le bien-être animal, engagement éthique pour lequel l'année 2018 aura permis de développer un référentiel complémentaire dédié au sujet et revu par des experts externes reconnus, et de poursuivre les visites aux fermes de fournisseurs stratégiques.

La diversité et la complémentarité des faits marquants à retenir pour l'année 2018 témoignent de la place centrale qu'occupent tous les enjeux de développement durable au cœur de la stratégie du Groupe et désormais, de la culture du Groupe et de toutes ses Maisons.

1.2 Faits marquants 2018

Kering rend publics ses standards en matière d'approvisionnement et de production

Début 2018, Kering a publié sur son site internet ses standards en matière d'approvisionnement et de procédés de fabrication, en conformité avec sa politique d'*open source* et de partage en matière de développement durable, conscient que face aux enjeux, seule une mobilisation de tous les acteurs saurait faire la différence. Fruit d'un long travail de recherche, de consultation et de partage avec les équipes des Maisons du Groupe et de nombreuses parties prenantes externes, ces standards, fondés sur cinq piliers (impact environnemental, impact social, bien-être animal, traçabilité et substances chimiques), donnent à l'ensemble des Maisons du Groupe et à ses fournisseurs les lignes directrices essentielles pour réduire notre empreinte environnementale et atteindre les objectifs du Groupe à horizon 2025. Ils sont disponibles sur le site internet du Groupe.

Kering lance un prix de l'innovation durable en Chine avec l'accélérateur *Plug and Play*

En décembre 2018, Kering et la plateforme mondiale d'innovation *Plug and Play* ont lancé le Prix Kering de l'innovation durable avec pour objectif d'accélérer l'innovation durable dans les secteurs du luxe et de l'habillement en Chine. Inspiré par la stratégie Développement durable de Kering, « Façonner le Luxe de demain », le programme a pour mission d'identifier les start-ups et technologies novatrices en Chine, capables d'améliorer la chaîne de valeur de l'industrie textile, sur les plans environnemental et social. Kering recherche plus particulièrement des start-ups qui répondent aux défis des matières premières alternatives, des chaînes d'approvisionnements « vertes », du retail et de l'économie circulaire. L'identification des start-ups, la *due-diligence* et le processus de sélection des projets se dérouleront au cours de l'année 2019.

Kering publie son rapport intégré, une première dans le secteur du luxe

Kering a publié en 2018 son premier rapport intégré, couvrant l'ensemble des activitiés du Groupe pour l'année 2017, devenant ainsi la première entreprise du secteur à réaliser l'exercice. Ce rapport offre une perspective nouvelle et complète de Kering, de son histoire et de sa vision stratégique et détaille son modèle intégré et sa chaîne de valeur, au service d'une création de valeur globale : créative, financière, environnementale, sociale et éthique. Il est disponible sur le site internet du Groupe.

Fidèle à son engagement de transparence et de partage, Kering publie en 2018 les résultats de son EP&L 2017

Kering publie les résultats de son EP&L pour la sixième année consécutive mais pour la première fois en tant que *pure player* du Luxe. S'élevant à 482 M€ pour l'année 2017, ces résultats représentent une baisse d'intensité de 10 % par rapport à 2015 à 44 €EP&L/K€ de chiffre d'affaires et sont en ligne avec l'objectif de réduction de - 40 % d'ici 2025, en intensité. Ces résultats confirment ainsi la pertinence de la stratégie adoptée par le Groupe pour réduire son empreinte environnementale et en particulier, l'accent mis sur les étapes amont des chaînes d'approvisionnement pour les matières premières clés, 76 % des impacts se situant au niveau des Tiers 4 et 3 (production et première transformation des matières premières). Ils valident également la stratégie climat du Groupe puisque l'intensité carbone du Groupe (€EP&L/K€ de chiffre d'affaires pour les émissions de gaz à effet de serre) baisse, elle, de 7,3 % entre 2015 et 2017 ce qui place Kering en bonne position pour atteindre son objectif SBT à horizon 2025, compatible avec un agenda 2°C.

Kering et le *London College of Fashion* lancent le premier MOOC entièrement dédié au développement durable au sein de l'industrie de la mode et du luxe

En 2018, Kering et le *London College of Fashion*, au cours de cette cinquième année de leur partenariat stratégique, ont lancé le premier MOOC (*Massive Open Online Course*) entièrement consacré au développement durable au sein de l'industrie du luxe et de la mode. Conçu dans la prolongation de l'enseignement annuel dispensé conjointement par Kering et le *London College of Fashion* à ses étudiants et fidèle à l'engagement de Kering de rendre publiques toutes ses initatives et méthodologies en matière de développement durable, ce MOOC regroupe six modules pour un total de 18 heures d'enseignement et d'échange. Dispensés sur une période de six semaines, les modules alternent des interventions d'experts, films, discussions et podcasts et ont déjà fait l'objet en 2018 de deux sessions qui ont réuni plus de 17 500 participants dans près de 150 pays. Une troisième session a été ouverte en février 2019.

La Fondation Kering : dix ans de lutte contre les violences faites aux femmes

L'année 2018 marque les dix ans de la Fondation Kering. Depuis 2008, elle engage le Groupe dans la lutte contre les violences faites aux femmes. Elle centre ses actions autour de trois zones géographiques afin d'optimiser ses impacts : le continent américain, l'Europe de l'Ouest et la Chine, en luttant principalement contre les violences sexuelles, les pratiques traditionnelles néfastes et les violences conjugales. Sur ce sujet, la Fondation Kering a

lancé en 2018, aux côtés de la Fondation FACE, le premier réseau européen d'entreprises qui s'investissent dans la lutte contre les violences faites aux femmes, *One in Three Women*. Par ailleurs, en interne, la Fondation a déjà formé depuis 2011, plus de 1 100 collaborateurs afin de garantir un environnement de travail bienveillant pour les femmes victimes de violences conjugales.

Chaque année, à l'occasion de la journée internationale des violences faites aux femmes le 25 novembre, la Fondation lance sa campagne de sensibilisation : *White Ribbon For Women*. Pour l'édition 2018, la Fondation a choisi de donner la priorité à la lutte contre le cyber-harcèlement, particulièrement auprès de la génération Z. Lancée *via* le *hashtag* #IDontSpeakHater, la campagne a touché plus de 489 millions de personnes.

Le renforcement et la promotion d'une culture commune dans le Groupe et la reconnaissance des actions du Groupe en faveur de la diversité

Kering met en place les moyens de rassembler des Maisons fortes autour d'une culture commune pour renforcer le sentiment d'appartenance à un groupe de Luxe intégré.

En 2018 Kering a transformé ses modes d'information et de communication, permettant ainsi de connecter l'ensemble de ses collaborateurs quel que soit leur lieu de travail. Kering a ainsi développé une plateforme Ressources humaines digitale unique pour tous ses salariés dans le monde, permettant de créer une meilleure expérience pour les collaborateurs et de leur donner davantage d'autonomie. Elle simplifie et accélère le partage des données nécessaires à une gestion à plus long terme des carrières et des talents. Un réseau social d'entreprise nouvelle génération, digital et mobile, accompagne la mise en place de cette culture commune. Enfin, Kering Campus devient la plateforme de formation digitale pour tous, proposant un socle commun à toutes les Maisons, chacune pouvant en outre personnaliser l'offre pour ses propres salariés.

En parallèle, l'engagement du Groupe pour la promotion des talents féminins se poursuit et voit ses résultats reconnus internationalement : en 2018, Kering a figuré dans de nombreux classements, à l'instar du *Bloomberg Gender-Equality Index*, du classement Equileap dont le Groupe rejoint le Top 3 et du classement *Thomson Reuters Diversity & Inclusion Index* dont Kering prend la septième place sur les 7 000 entreprises internationales évaluées.

1.3 Vision et modèle d'affaires du Groupe

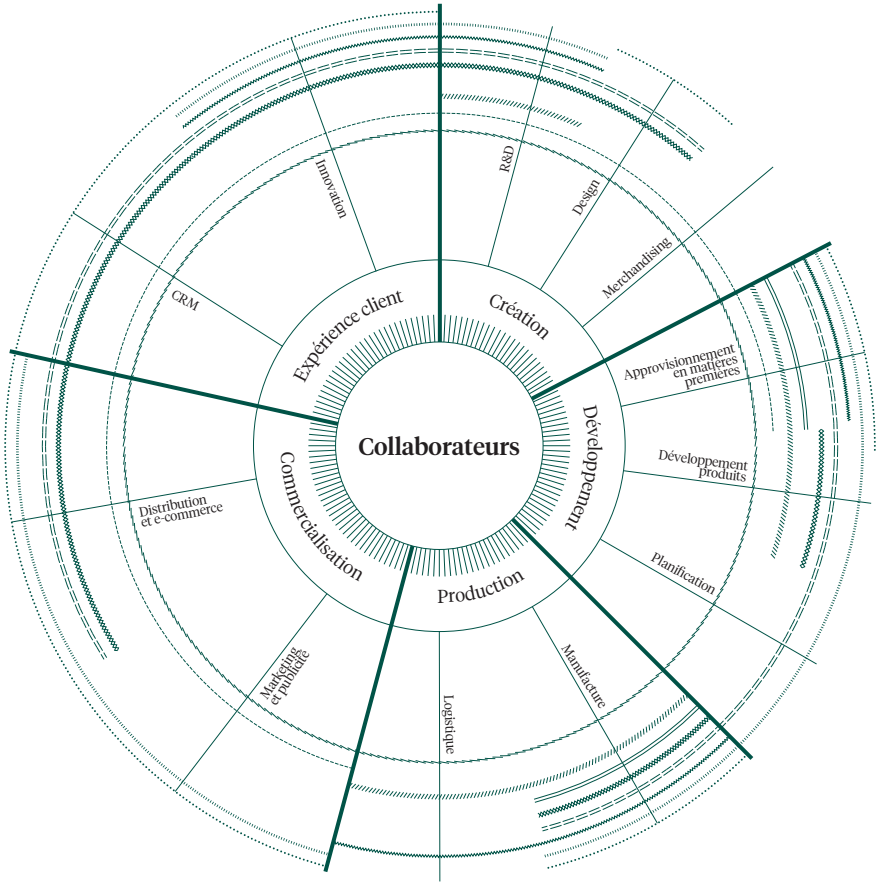
La vision de Kering, la création au service d'un Luxe moderne et audacieux, s'appuie sur un modèle multimarques qui privilégie une approche de long terme et l'autonomie créative des Maisons du Groupe, et repose sur l'agilité, l'équilibre et la responsabilité. La stratégie du Groupe, capter tout le potentiel du Luxe pour croître plus vite que nos marchés, complète le triptyque et promeut la croissance organique et le renforcement des synergies au sein du Groupe. Le modèle d'affaires du Groupe et sa stratégie sont exposés et expliqués de manière détaillée dans le chapitre 1 du présent document de référence.

La vision du Groupe repose également sur une ambition forte – être le groupe de Luxe le plus influent au monde en matière de créativité, de développement durable et de performance économique – et la conviction profonde que Luxe et développement durable ne font qu'un : il ne peut y avoir de performance dans la durée que si elle est globale. Ce Luxe moderne et audacieux s'appuie sur des standards de création et de production respectueux de l'environnement et soucieux de générer des impacts positifs pour la société. C'est cet engagement en faveur du développement durable, dans ses dimensions sociale et environnementale, qui motive la stratégie du Groupe en la matière et qui est une source d'inspiration et d'innovation. Le développement durable permet de créer de la valeur tout en contribuant à se différencier et procure un avantage compétitif structurel sur les moyen et long termes : nouvelles opportunités de développement commercial, source d'innovation, et souvent, réductions des coûts. Il constitue également un facteur de motivation pour les collaborateurs du Groupe, permettant d'attirer et retenir les meilleurs talents.

Le développement durable fait partie intégrante de la stratégie du Groupe et de ses Maisons. Kering, en tant que catalyseur, les encourage ainsi à développer des produits toujours plus innovants, plus désirables et plus durables et entend façonner ainsi le Luxe de demain.

Par ailleurs, la chaîne de valeur du Groupe, structurée autour de cinq étapes clés, depuis la création jusqu'à l'expérience client, permet d'identifier les acteurs impliqués et de rendre compte de la collaboration de Kering avec l'ensemble de ses parties prenantes.

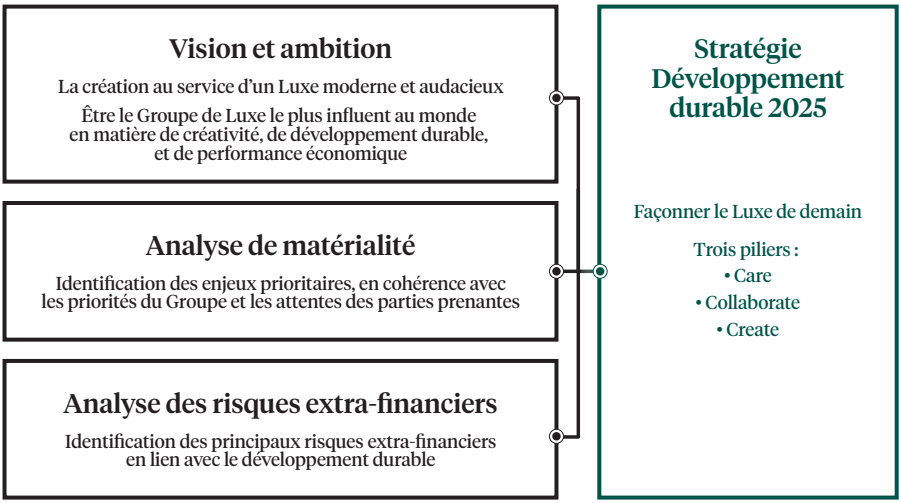
- ONG et société civile
- Communauté financière
- Concurrents
- Acteurs de l'innovation
- Talents créatifs et artisanat d'excellence
- Communautés locales
- Fournisseurs et sous-traitants
- Clients et consommateurs
- Actionnaires



Le détail, étape par étape, est présenté dans le rapport intégré du Groupe, disponible sur le site internet.

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

Kering déploie une stratégie Développement durable à horizon 2025 ambitieuse et fruit de trois composantes : la vision et l'ambition portées au plus haut niveau du Groupe, une analyse de matérialité et une analyse de risques extra-financiers, permettant d'identifier avec précision les principaux enjeux et risques dans toute sa chaîne de valeur.



L'analyse de matérialité, l'analyse des risques extra-financiers et la stratégie Développement durable 2025 de Kering sont présentées en détail ci-après.

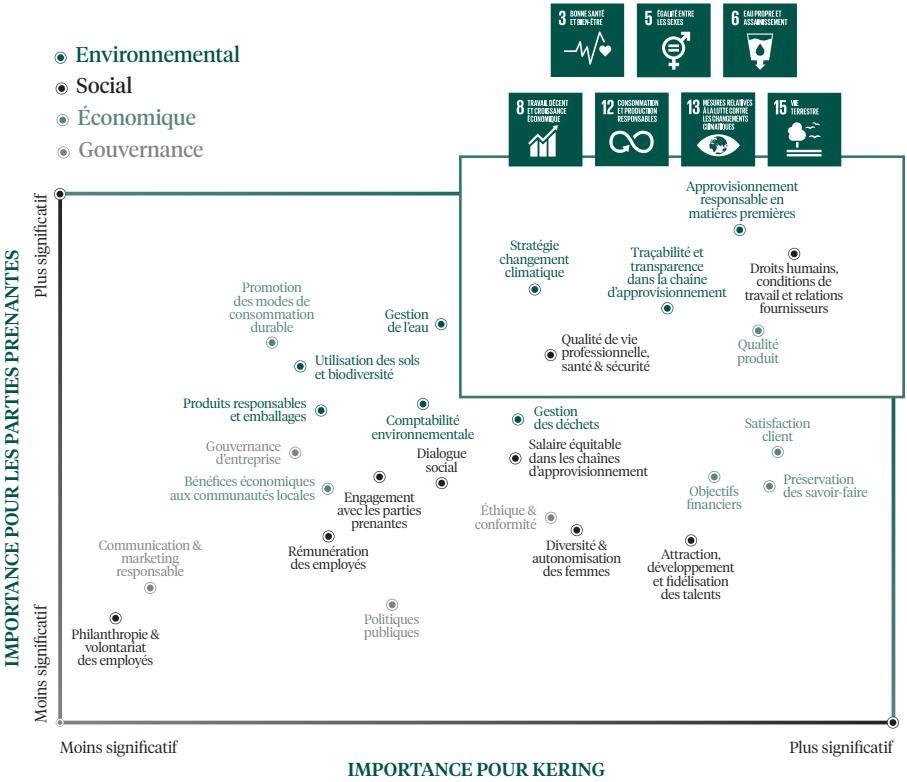
Matérialité : cibler les enjeux prioritaires

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

Elaborée en 2013 et affinée en 2014 grâce à la consultation d'un vaste panel de parties prenantes internes comme externes, la démarche met en avant six enjeux particulièrement stratégiques qui ont été placés au cœur des discussions relatives à l'élaboration de la stratégie 2025 : approvisionnement responsable, qualité produit, transparence et traçabilité, respect des droits humains, conditions de travail et qualité de vie professionnelle, et stratégie liée au changement climatique. L'analyse des risques extra-financiers et l'analyse de matérialité convergent pour identifier les domaines d'action prioritaires.

Ces enjeux prioritaires s'inscrivent également dans le cadre de l'Organisation des Nations Unies tel que le définissent les 17 Objectifs de développement durable (ODD ou SDGs, *Sustainable Development Goals*) qui constituent aujourd'hui une référence commune en matière de structuration des démarches de développement durable, aussi bien pour le secteur privé que pour les gouvernements, la société civile et les citoyens, reconnaissant par là-même l'indispensable implication de tous les acteurs de la société au service du bien commun. De manière plus précise, si Kering peut contribuer directement ou indirectement à chacun des 17 ODD dans des proportions bien sûr très variables, on peut cependant distinguer sept ODD pour lesquels l'action de Kering impose sa marque de manière plus forte qu'ailleurs : ODD n°3 (bonne santé et bien-être), n°5 (égalité entre les sexes), n°6 (eau propre et assainissement), n°8 (travail décent et croissance économique), n°12 (consommation et production responsables), n°13 (mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques) et n°15 (vie terrestre).

Matrice de matérialité



Analyse des risques extra-financiers

Méthodologie

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

Les risques ayant trait aux catégories de la Déclaration de performance extra-financière telles que définies par l'article L225-102-1 du Code de commerce -environnement, social/sociétal, droits de l'homme, corruption et évasion fiscale – sont donc pleinement intégrés au processus global d'identification et de gestion des risques du Groupe et exposés à ce titre au chapitre 6 du présent document de référence. La Direction du Développement durable est partie prenante du processus d'identification et de classification des risques qui relèvent de son périmètre.

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

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

Risques	Politiques et projets mis en œuvre, résultats et indicateurs de performance
Gestion des talents et des savoir-faire	Voir « Valoriser l'humain » Voir « Impact territorial et préservation des savoir-faire »
Changement climatique	Voir « Management de l'environnement », « Stratégie climat » et « Émissions carbone » Voir « EP&L »
Matières premières et biodiversité	Voir « Utilisation des sols et protection de la biodiversité », « Utilisation durable des matières premières » Voir « Dialogue avec les parties prenantes »
Qualité et sécurité des produits/santé des consommateurs	Voir « Maîtrise des risques : contrôle de la qualité des produits et santé et sécurité des consommateurs »
Image et réputation/respect des règles d'éthique et d'intégrité	Voir « L'éthique, fondement de nos activités » Voir « Bien-être animal » Voir « Dialogue avec les parties prenantes »
Respect des droits humains et des libertés fondamentales	Voir « L'éthique, fondement de nos activités » Voir « Valoriser l'humain » Voir « Conditions de travail dans nos chaînes d'approvisionnement »
Risques de fraude et de corruption	Voir « L'éthique, fondement de nos activités »
Respect des lois fiscales nationales et normes internationales	Voir chapitre 6 du Document de référence

Stratégie Développement durable 2025 et objectifs

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

CARE **for the planet** (préserver la planète)	∨ Utiliser les ressources dans le respect des « limites planétaires » définies et *via* une approche scientifique, afin de réduire de 50 % les émissions de CO_2 des activités du groupe Kering dans les Scopes 1, 2 et 3 [(1)] du *Greenhouse Gas Protocol* d'ici à 2025. ∨ Continuer à travailler sur l'ensemble des impacts environnementaux de la chaîne d'approvisionnement dans le but de réduire le Compte de Résultat Environnemental (EP&L) du Groupe d'au moins 40 %, y compris les émissions de CO_2 [(2)] restantes, et aller encore plus loin afin d'initier des changements dans la consommation d'eau, la pollution de l'air et de l'eau, la production des déchets et l'utilisation des sols. ∨ Créer un « Index de Développement durable des fournisseurs » et s'assurer que les exigences élevées définies par Kering, relatives aux matières premières et aux processus, sont mises en œuvre à 100 % par les fournisseurs d'ici à 2025 – élevant, par là même, les standards en matière de traçabilité, de bien-être animal, d'utilisation des produits chimiques et de conditions de travail. ∨ Promouvoir le « design durable » et diminuer l'impact environnemental d'un produit à chacune de ses étapes – de l'approvisionnement à la fabrication en passant par le transport et l'utilisation par les clients – et créer un outil en *open source* pour évaluer les produits en fonction des standards définis par Kering. ∨ Créer un *Materials Innovation Lab* (MIL) dédié aux Montres et à la Joaillerie, en s'inspirant du succès du MIL déjà créé pour proposer des alternatives durables en matière de tissus et Textile. ∨ Compléter les efforts d'*offsetting* (compensation des émissions de CO_2) par des efforts d'*insetting* afin de garantir que les actions réalisées au sein de la chaîne d'approvisionnement contribuent à la conservation de la biodiversité et au développement des communautés locales.
COLLABORATE **with people** (engager les individus)	∨ Préserver les savoir-faire artisanaux et soutenir les communautés qui les perpétuent. ∨ Étendre l'attention portée à la chaîne d'approvisionnement et améliorer les moyens de subsistance des communautés dans les lieux d'approvisionnement en matières premières. ∨ Élaborer un cadre d'évaluation de nos activités afin d'atteindre les objectifs de Développement durable de l'ONU. ∨ Tirer profit de nos partenariats avec les plus grandes écoles et universités et continuer d'étoffer nos collaborations pour identifier des solutions plus durables. ∨ Amplifier les politiques progressistes en matière d'emploi, notamment la politique de parentalité lancée le 1er janvier 2017, une politique relative au bien-être au travail d'ici 2018 et une politique d'avantages sociaux pour les collaborateurs d'ici 2020. ∨ Atteindre la parité hommes-femmes dans toutes les fonctions, métiers et niveaux hiérarchiques du Groupe. ∨ Mettre en place des programmes de *sponsorship* et de *mentoring* et développer des parcours de carrière innovants pour tous. ∨ Devenir l'employeur de préférence dans le secteur du luxe.
CREATE **new business models** (créer de nouveaux business models)	∨ Investir dans des innovations de rupture capables de transformer les processus conventionnels du luxe et d'influencer le secteur. ∨ Développer des solutions innovantes et durables pour s'approvisionner en matières premières, notamment par l'exploration des biotechnologies et la promotion d'une économie circulaire utilisant des textiles et matériaux recyclés pour créer de nouvelles pièces. ∨ Développer une plateforme d'achat interne pour donner accès à des matières premières durables de haute qualité. ∨ Stimuler et favoriser l'innovation, afin de transformer la vision en actions *via* une gouvernance interne forte. ∨ Créer un *Young Leaders Advisory Group* pour faire émerger des idées inspirantes.

(1) Émissions générées en amont par le transport et la distribution, le trafic aérien d'affaires et les émissions liées au carburant et aux énergies dans le Scope 3.
(2) Toutes les émissions du Scope 3 liées à des achats de biens et de services en remontant jusqu'aux matières premières (Tier 4).

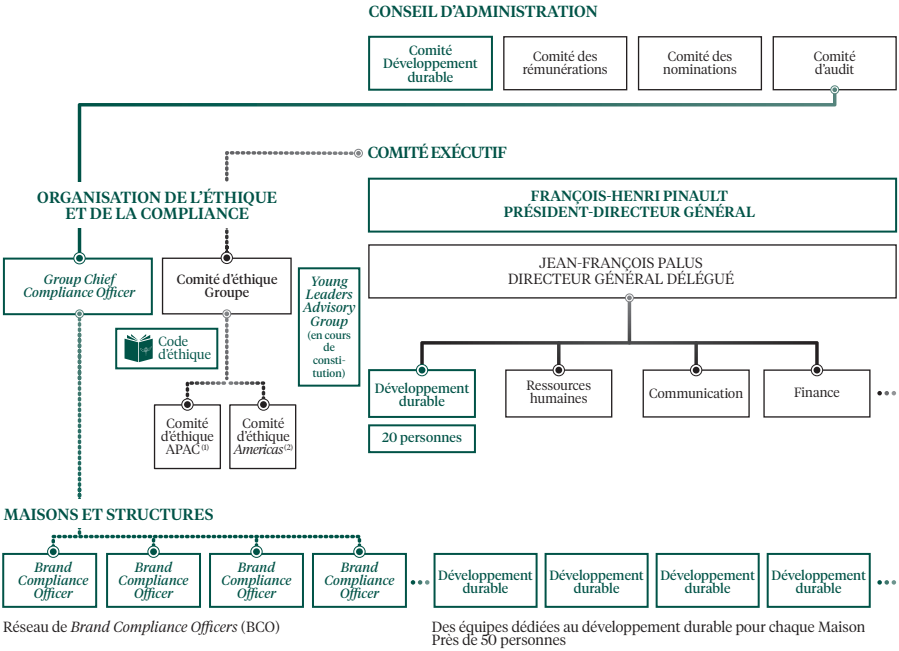
Conformément au mode de pilotage et de suivi décidé au moment de l'élaboration et de la publication de la stratégie 2025, l'année 2018 a, à nouveau, donné lieu au sein de chaque Maison à des réunions dédiées au suivi de la mise en œuvre de la stratégie de Développement durable et au chemin parcouru par rapport aux objectifs à atteindre pour 2025. En présence de chaque PDG, de l'équipe Développement durable de la Maison et des autres équipes fortement impliquées dans la mise en œuvre de la feuille de route Développement durable (design, production, achats, logistique ...) et en présence du *Chief Sustainability Officer* du Groupe, chaque projet majeur a été passé en revue pour vérifier la trajectoire et la pertinence des actions engagées et analyser les premiers résultats obtenus.

Un premier rapport de progrès global par rapport aux objectifs de Développement durable 2025 sera publié par Kering début 2020.

Gouvernance et organisation

La Direction du Développement durable de Kering définit la stratégie et les politiques du Groupe en matière de développement durable et accompagne les Maisons du Groupe en fonctionnant comme une plateforme de ressources dans une logique de *sparring partner*, afin de définir et compléter les actions menées individuellement par chaque marque. Plus de 20 spécialistes, rattachés au *Chief Sustainability Officer* du Groupe, lui-même membre du Comité exécutif, accompagnent ainsi les Maisons dans la mise en œuvre de la stratégie de Développement durable en recherchant systématiquement les synergies possibles dans une optique d'amélioration continue. Une équipe dédiée est également constituée au sein de Kering Group Operations, entité qui a la responsabilité pour les Maisons de Luxe du Groupe des activités liées à la *supply chain*, la logistique et les opérations industrielles. Pour compléter ce dispositif, chaque Maison est dotée *a minima* d'un responsable Développement durable, voire, pour les plus importantes d'entre elles, d'équipes dédiées. Ce sont ainsi plus de 60 personnes dédiées au développement durable qui travaillent au sein du Groupe.

En termes de gouvernance, un Comité Développement durable, établi depuis 2012 au niveau du Conseil d'administration, accompagne et guide la stratégie de Développement durable du Groupe. Composé de quatre Administrateurs (François-Henri Pinault, Jean-François Palus, Daniela Riccardi et Sapna Sood), le Comité s'est réuni deux fois en 2018. Une première réunion en mars a permis de présenter à tous les membres du Comité les résultats obtenus l'année passée sur chaque pilier de la stratégie 2025. La seconde réunion en novembre s'est, elle, focalisée sur la feuille de route pour 2025, avec une attention particulière portée sur un certain nombre de sujets et projets clés pour le Groupe, à l'instar du *Kering Responsible Gold Framework* (plateforme dédiée à l'achat d'or responsable) ou du bien-être animal.



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

1.5 Distinctions et présence dans les indices ISR [1]

En 2018, Kering a été de nouveau reconnu comme leader de son secteur par les principaux acteurs de la notation extra-financière.

- **DJSI** (*Dow Jones Sustainability Index*) : Kering intègre pour la cinquième année consécutive les prestigieux indices DJSI World et Europe. Ces indices, créés en 1999 par *Standards and Poors Dow Jones Indices* en liaison avec l'agence RobecoSAM, récompensent, sur un panel de 2 500 entreprises représentant les plus importantes capitalisations boursières, les 10 % des entreprises de chaque secteur d'activité ayant les meilleures performances en matière de développement durable.
- **CDP** (*Carbon Disclosure Project*) : en 2018, Kering intègre la A-List du CDP pour la seconde année consécutive. Sur près de 7 000 entreprises évaluées, seules 126 ont rejoint la prestigieuse A-List après l'analyse rigoureuse du CDP. Kering se distingue ainsi aux côtés des 2 % d'entreprises internationales les plus performantes en terme de réduction des émissions de gaz à effet de serre et des risques climatiques, et de contribution à un modèle économique bas carbone. Par ailleurs, Kering atteint à nouveau le niveau Leadership A- en reconnaissance de ses travaux menés pour la maîtrise du risque déforestation lié à l'utilisation de cuir et des tissus cellulosiques dérivés du bois, et le niveau Management B pour la gestion de son empreinte eau.
- ***Global 100*** : Kering atteint en 2018 la deuxième place du prestigieux *Global 100*, classement des 100 entreprises les plus durables au niveau mondial. Kering se classe pour la quatrième année consécutive dans ce classement à portée internationale, créé par le magazine *Corporate Knights* en 2005 et dévoilé chaque année à l'occasion du forum économique mondial de Davos. Kering arrive par ailleurs en tête du secteur *Apparel & Accessories* dans le cadre de ce classement.
- **Autres notations extra-financières majeures** : Kering s'illustre à nouveau dans les têtes de classement des agences de notation extra-financières MSCI (note de AAA obtenue à l'évaluation MSCI ESG Ratings 2018, deuxième du secteur Textile, habillement et produits de Luxe et premier pour le Luxe), ISS-oekom (statut Prime, avec une notation de C+, obtenue en janvier 2019) et Sustainalytics (note de 79/100 obtenue en octobre 2018, qualifiant Kering au statut Leader en performance ESG au sein du secteur *Textiles & Apparel*). Kering a par ailleurs été particulièrement reconnu en 2018 pour sa performance en matière de diversité : Kering intègre le Top 3 du classement Equileap, prend la septième place du classement *Thomson Reuters Diversity & Inclusion Index* et est à nouveau inclus dans le *Bloomberg Gender-Equality Index*.
- **Autres indices ISR** : Kering a été sélectionné dans les principaux indices de référence *FTSE4Good*, *Euronext Vigeo Eurozone 120*, *Ethibel Sustainability Index Excellence*, *MSCI Global Sustainability Indexes*, *Oekom Prime* ...

Indice	Score 2016	Score 2017	Score 2018
DJSI [2]	DJSI World et Europe (Silver class 83/100)	DJSI World et Europe (Industry leader 82/100)	DJSI World et Europe (Silver class 80/100)
CDP Carbon	A-	A	A
CDP Water	B	B	B
CDP Forest	A- (cuir) B (bois)	A- (cuir) A- (bois)	A- (cuir) A- (bois)
Global 100	80e/100	47e/100	2e/100

(1) Investissement Socialement Responsable.
(2) Nouvelle méthodologie 2018, notations 2016 et 2017 a pro forma.

1.6 Chiffres clés 2018

- 34 795 collaborateurs inscrits au 31 décembre 2018, dont 62,88 % de femmes ;
- 92,50 % des collaborateurs bénéficient d'un contrat à durée indéterminée (CDI) ;
- 50,49 % des managers du Groupe sont des femmes ;
- 8,21 % des CDI travaillent à temps partiel ;
- 36,09 ans d'âge moyen des CDI ;
- 5,3 ans d'ancienneté moyenne des CDI ;
- 474 travailleurs handicapés ;
- 431 051 heures de formation (hors formations sécurité), soit 20 197 collaborateurs formés ;
- 12 266 embauches en CDI ;
- 255 769 tonnes de CO_2 émises par le Groupe pour les consommations d'énergie (21,1 %) et le transport (78,9 %) ;
- la part d'électricité d'origine renouvelable s'élève à 67,1 % ;
- Kering publie son EP&L 2017 pour la première fois en tant que *pure player* du Luxe et réalise une baisse de 10 % de l'intensité des impacts environnementaux du Groupe (€EP&L/K€CA) entre 2015 et 2017 ;
- 2 867 audits sociaux réalisés auprès des fournisseurs du Groupe ;
- plus de 489 millions de personnes potentiellement atteintes par la campagne annuelle *White Ribbon For Women* de la Fondation Kering pour sensibiliser aux violences faites aux femmes.

2. L'ÉTHIQUE, FONDEMENT DE NOS ACTIVITÉS

2.1 Notre conception de l'éthique

Cadre général, principes fondateurs et engagements clés

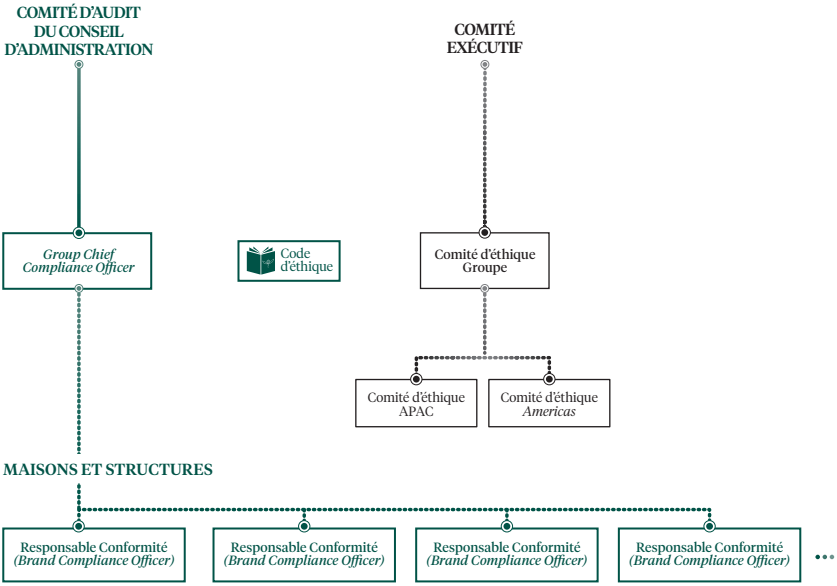
Kering et ses Maisons sont porteurs de valeurs fortes qui s'expriment dans leurs produits et qui structurent les relations de confiance créées avec les clients, les collaborateurs et les autres parties prenantes du Groupe. Pour assurer que ces valeurs irriguent les actions de l'entreprise et créer continuellement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

Cet engagement clair est porté au plus haut niveau de l'entreprise par la Direction Générale et par le Comité de Développement durable du Conseil d'administration. Pour faire vivre cet engagement dans le Groupe et les Maisons, Kering s'appuie sur son Code d'éthique, socle de référence des principes d'action internes et externes du Groupe, ainsi que sur un Programme de Conformité qui s'appuie sur une organisation robuste et un dispositif précis de pilotage, de promotion, de transparence et de mesure.

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

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

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



D'un seul Comité (CERSE : Comité pour l'éthique et la responsabilité sociale et environnementale, mis en place en 2005), l'éthique s'appuie depuis fin 2013 sur trois Comités d'éthique, un Comité Groupe et deux Comités régionaux (Asie-Pacifique et Amériques), participant ainsi à la politique de délégation de responsabilité en vigueur au sein du Groupe qui permet d'avoir des instances agissant efficacement au plus près des réalités opérationnelles, dans un cadre de référence commun à tout le Groupe. Chacun de ces trois Comités est composé de représentants de Kering et de représentants des Maisons du Groupe, dans un souci de diversité des profils. Les missions de ces Comités s'articulent autour de trois axes d'action principaux :

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

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

La structure organisationnelle Conformité, mise en place en 2015, est structurée autour d'un *Group Chief Compliance Officer*, qui supervise un réseau de responsables conformité au niveau des Maisons et des structures du Groupe, tous nommés par leur CEO, ainsi que d'un réseau de *Local Compliance Officers*.

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

Au niveau des Maisons, un réseau de *Brand Compliance Officers*, nommés par le Directeur général de chaque Maison, est chargé de la mise en œuvre des politiques et procédures élaborées par le *Group Chief Compliance Officer* à qui ils reportent fonctionnellement.

Au niveau local, des *Local Compliance Officers* sont chargés, pour les Maisons les plus importantes, de l'application du programme de compliance, en relais de leur *Brand Compliance Officer* de référence.

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

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

Le Code d'éthique de Kering

Codifiés depuis 1996 dans la première charte éthique du Groupe, les principes éthiques de Kering s'appliquent à tous sans exception et reflètent les convictions profondes du Groupe en matière de conduite des affaires responsable. Le Code d'éthique de Kering a été institué en 2005 ; après deux mises à jour importantes en 2009 et 2013, il a fait l'objet d'une nouvelle évolution en 2018 pour une diffusion à tous les collaborateurs qui aura lieu en 2019.

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

Il vise à respecter les grands textes internationaux de référence (Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations unies et Convention européenne des droits de l'Homme, principales conventions de l'Organisation Internationale du Travail, principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, Convention des Nations unies sur les droits de l'enfant, Pacte mondial des Nations unies), et témoigne du renforcement constant des engagements du Groupe et des dispositifs mis en place pour en assurer le respect. Il constitue le cadre en dehors duquel aucun développement pérenne ne saurait être envisagé et donne à chacun un référentiel unique et homogène au sein du Groupe, quels que soient le niveau de responsabilité, la fonction occupée ou la localisation géographique.

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

Dispositif pour détecter et prévenir les risques de corruption

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

Afin de mettre en œuvre ces engagements de manière résolue, une cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence a été réalisée avec l'aide d'un cabinet externe, sous la supervision du *Group Chief Compliance Officer* et du Directeur de l'Audit interne. Elle couvre l'ensemble des activités du Groupe à travers le monde, et des plans d'actions ont été élaborés à la suite de cette analyse.

Le résultat de la cartographie des risques et les plans d'actions ont été présentés par le *Group Chief Compliance Officer* au Comité d'audit du Conseil d'administration au cours de la session du 7 juin 2017.

Les risques ont été identifiés à l'issue d'un processus d'analyse de plusieurs mois qui a nécessité (i) l'implication des collaborateurs pertinents tant au niveau Groupe qu'au niveau des Maisons, (ii) une revue documentaire et (iii) la conduite d'entretiens. Les responsables opérationnels des Maisons ont été particulièrement sollicités pour la bonne compréhension des risques identifiés, leur impact, leur probabilité, et les moyens de les réduire, sinon de les éliminer.

Cette cartographie des risques a assuré que la quasi-totalité des risques de corruption et de trafic d'influence sont contrôlés efficacement par le programme de conformité existant. Seuls les risques résiduels de corruption des agents publics et de conflit d'intérêt sont ainsi apparus comme nécessitant des actions dédiées, qui ont été mises en œuvre sans délai. Ces actions sont exposées dans la suite de ce chapitre.

Pilotage

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

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

- **Procédure cadeaux, accueils, divertissements et déplacements**

La procédure « Cadeau, prestations d'accueil, divertissements et déplacements » règlemente les cadeaux et invitations, les frais de déplacement et de représentation au sein du Groupe. Elle détaille les cadeaux et invitations (y compris à des événements sportifs ou autres) qui peuvent ou ne peuvent pas être acceptés. Elle guide ainsi les salariés du Groupe afin qu'ils sachent comment réagir avant d'en accepter ou d'en offrir. Elle recommande de consulter le *Compliance Officer* concerné en cas de doute.

L'autorisation préalable et écrite du *Compliance Officer* est obligatoire notamment lorsque le cadeau ou l'invitation implique un fonctionnaire, ou que le cadeau ou l'invitation est d'une valeur significative.

- **Procédure d'audit des tiers**

La procédure d'audit des tiers, mise en place en octobre 2015, vise à évaluer ceux-ci en fonction des risques de corruption qu'ils sont susceptibles de poser. Toute relation contractuelle du Groupe doit se faire avec un tiers bien identifié, pour un service rendu déterminé, et à des conditions financières connues. Un questionnaire de renseignements doit être rempli par les collaborateurs en amont de la contractualisation ; si des alertes apparaissent, le *Compliance Officer* concerné est averti et a accès à des prestataires d'enquête et des bases de données spécialisées pour prendre une décision.

Le dispositif d'évaluation des tiers est applicable à l'ensemble du Groupe. Kering a par ailleurs engagé un prestataire spécialisé dans le domaine de l'évaluation des tierces parties afin de réaliser des vérifications sur des bases de données spécialisées auxquelles les *Compliance Officers* ont accès.

- **Procédure d'audit dans les opérations de fusion-acquisition**

La procédure « *M&A Anti-bribery and corruption due diligence procedure* », mise en place en octobre 2016, impose notamment une évaluation des tiers concernés par la transaction (essentiellement la cible). Calquée sur ce point sur la procédure d'audit des tiers décrite ci-dessus, cette procédure requiert des collaborateurs concernés qu'ils récoltent des informations sur la cible à partir des sources publiquement consultables et ce, dès le début des négociations. En cas d'identification de signaux d'alerte, le collaborateur doit alors renseigner un questionnaire dédié. Dans un second temps, au cours du processus d'acquisition, une *due diligence* plus approfondie, couvrant les sujets de corruption, doit être conduite avec la coopération de la cible et analysée par le *Compliance Officer* compétent.

- **Procédure relative aux dons et au sponsoring**

Le Groupe a mis en place une procédure dédiée aux donations et sponsoring qui impose les principes de transparence et de documentation écrite. Une *due diligence* de l'organisme bénéficiaire doit être effectuée. Tous les dons et demandes de sponsoring doivent faire l'objet d'une approbation préalable par écrit du *Compliance Officer* concerné et être inscrits dans un registre dédié. La procédure prévoit qu'en cas de sollicitation par un agent public pour un don ou une demande de sponsoring, le salarié doit en avertir le *Compliance Officer* concerné.

De plus, le Code d'éthique du Groupe et sa Politique anti-corruption proscrivent les financements politiques, syndicaux, culturels ou charitables effectués en vue d'obtenir des avantages matériels, commerciaux ou personnels, directs ou indirects, de même que les versements de contributions à un parti politique ou de dons à une association caritative, avec une intention indue et autrement que dans le respect de cette procédure.

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

- **Procédure sur les conflits d'intérêts exigeant une signature annuelle pour une population cible**

Depuis 2016, le Groupe est pourvu d'une procédure visant à régir les conflits d'intérêts et l'a déclinée en français, en anglais, en italien et en chinois. En application de cette procédure, le Groupe demande aux salariés de déclarer tous liens, relations ou autres situations donnant lieu (ou

susceptibles de donner lieu) à un conflit d'intérêts, en remplissant une déclaration et de discuter de cette situation avec leur supérieur hiérarchique. La politique de conflits d'intérêts a fait l'objet d'une révision en 2017, dans le cadre du plan d'actions défini en application de la cartographie des risques.

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

- **Lignes directrices relatives aux interactions avec les agents publics**

Afin de guider les salariés dans leurs relations avec les agents publics dans certains pays à risque, des fiches pays spécifiques ont été élaborées et diffusées auprès des *Compliance Officers*. En Italie, les Maisons appliquent aussi les règles de la loi 231/2001 notamment en matière d'identification des salariés clés en lien avec l'administration et de documentation et traçage des relations entre les salariés du Groupe et les fonctionnaires.

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

De plus, Kering implémente des politiques et des procédures connexes relatives au droit de la concurrence : politique du droit de la concurrence pour l'Europe, politique du droit de la concurrence pour la région APAC (Asie-Pacifique), politique du droit de la concurrence pour la région *Americas* (Amériques), procédure relative à la participation aux organisations professionnelles.

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

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

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

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

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

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

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

Diffusion d'une culture d'intégrité

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

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

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

En complément, les *Compliance Officers* de Kering bénéficient de formations régulières et personnalisées et les auditeurs internes du Groupe ont été formés aux éléments-clés de vérification des procédures anti-corruption.

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

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

Relation avec nos partenaires commerciaux

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

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

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

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

La partie « Des chaînes d'approvisionnement respectueuses de l'humain et de la nature » présente en détail les exigences de la Charte Fournisseurs, les conditions d'application des Principes de Développement durable dans les chaînes d'approvisionnement, et les résultats des évaluations et audits réalisés en 2018.

2.4 Impact des politiques et initiatives

Saisines adressées aux Comités d'éthique

En 2018, les trois Comités d'éthique de Kering ont examiné 38 saisines. Ces plaintes sont parvenues aux Comités soit directement, soit par l'intermédiaire de la *hotline* éthique du Groupe.

Une enquête contradictoire a été menée ou est en cours, sous la responsabilité du Comité sollicité pour toutes les plaintes pour lesquelles les éléments transmis ont permis de conduire une telle investigation. Quatre violations du Code ont été constatées à ce jour et suivies des actions correctives appropriées, sachant que plusieurs étaient encore en cours d'investigation à la fin 2018 (plaintes reçues en toute fin d'année 2018). Les autres enquêtes n'ont pas révélé de manquement au Code d'éthique mais plutôt, dans certains cas, des problèmes de management et de communication.

Suivi de la performance

Kering suit avec attention le déploiement du dispositif de formation en *e-learning* au Code d'éthique ; ainsi, le taux de suivi de cette formation a atteint 84,9 % en 2018 et 90 % en 2017 pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe dans le monde.

Par ailleurs, 16 818 personnes à fin 2018 ont suivi la formation spécifique anti-corruption également détaillée ci-dessus.

Enfin, en 2018, Kering a conduit plus de 10 000 *due diligences* (contre 600 en 2017) dans le cadre de la procédure d'audit des tiers présentée ci-dessus et formant partie intégrante du dispositif de pilotage. Cette augmentation très significative témoigne du plein déploiement du programme de conformité de l'entreprise.

2.5 Plan de vigilance

Kering entre dans le champ d'application de la Loi sur le Devoir de vigilance qui concerne les sociétés françaises d'une certaine taille. La loi s'applique plus précisément aux sociétés ayant leur siège social sur le territoire français qui emploient au moins cinq mille salariés en leur sein ou dans leurs filiales directes ou indirectes et aux sociétés dont le siège social est situé sur le territoire français ou hors de France, qui emploient au moins dix mille salariés en leur sein ou dans leurs filiales directes ou indirectes.

Introduction

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

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

Périmètre

Le plan de vigilance de Kering couvre les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes et les atteintes à l'environnement.

Activités et Maisons de Kering

Kering a recentré son activité sur le Luxe, autour des deux pôles Couture et Maroquinerie et Horlogerie et Joaillerie. Le plan de vigilance couvre les 13 Maisons de Luxe du Groupe : Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta, Balenciaga, Alexander McQueen, Brioni, Boucheron, Pomellato, DoDo, Qeelin, Ulysse Nardin, Girard-Perregaux et Kering Eyewear. Le plan de vigilance couvre également la maison-mère Kering SA. Il est à noter que suite à la cession de PUMA et le passage en IFRS 5 des marques Volcom, Stella McCartney et Christopher Kane, ces entités ne sont plus couvertes par le plan de vigilance du Groupe.

Périmètre des fournisseurs

Kering travaille avec plusieurs milliers de fournisseurs pour la confection des pièces et des produits de ses Maisons. Ainsi, au 31 décembre 2018, la Direction de l'Audit interne et la Direction de la Sécurité, en charge de la sécurisation des chaînes d'approvisionnement et de la conduite des audits sociaux (dispositif Hercules), géraient dans la base centralisée des fournisseurs du Groupe 3 636 fournisseurs.

La répartition géographique de ces fournisseurs est la suivante :

Devoir de vigilance – Univers et cartographie des risques

L'objectif de la cartographie des risques est de bien identifier et classer les risques propres à l'activité de Kering et à sa chaîne de valeur afin d'évaluer les éventuelles violations du devoir de vigilance de Kering. Cette cartographie des risques a été réalisée en 2017 pour l'activité Luxe, sous le contrôle d'un comité de coordination Groupe et après consultation d'un panel de parties prenantes.

La cartographie des risques établit une distinction entre les risques intrinsèques (en l'absence de tout contrôle ou facteur d'atténuation) et les risques résiduels (subsistant une fois que les moyens de mitigation ont été mis en œuvre) et un score attribué à chaque risque en permet la hiérarchisation.

Concernant particulièrement la chaîne de valeur, Kering a collecté des informations sur l'ensemble des matières premières entrant dans le processus de fabrication des articles de Luxe. Ces matières premières ont été regroupées en différentes catégories selon leur typologie. Kering a volontairement considéré une liste élargie, en incluant toutes les ressources agricoles, minières et extractives.

Les risques intrinsèques liés à la production et la transformation de ces matières premières ont alors été déterminés par des revues documentaires, économiques et statistiques approfondies, aboutissant à un classement.

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

Ainsi, des cas de violation des droits humains et des libertés fondamentales peuvent se produire à tout niveau des chaînes d'approvisionnement et du processus de production. Des personnes ayant un lien direct avec l'activité de Kering, mais également des tiers, peuvent être victimes de violations des droits humains et des libertés fondamentales.

Les risques pour la santé et la sécurité peuvent se manifester à tous les niveaux de la chaîne de valeur, et concerner les salariés de Kering, les fournisseurs et sous-traitants, voire leurs parties prenantes, ou les clients finaux.

Enfin, les risques environnementaux concernent la production de déchets, la biodiversité et la conversion des écosystèmes, la pollution de l'eau et le changement climatique.

Procédure d'évaluation régulière et plan d'actions

1. Le Code d'éthique du Groupe

Les principes énoncés dans le Code d'éthique et la détermination de Kering à les implémenter en interne et en externe structurent l'action du Groupe pour assurer sa responsabilité envers les tiers.

Une description détaillée du Code d'éthique et des moyens de contrôle associés est disponible dans la partie 2.2. « Mise en œuvre au sein du Groupe et au-delà » du présent chapitre. Une mise à jour du Code d'éthique a été réalisée en 2018 et une diffusion à tous les collaborateurs du Groupe dans le monde est prévue courant 2019.

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

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

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

Une description du manuel de conformité est disponible dans la partie 2.2. « Mise en œuvre au sein du Groupe et au-delà ».

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

Système de gestion de la conformité Hercules

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

- procédures de gestion des fournisseurs : Les Maisons de Kering utilisent un ensemble de procédures homogènes régissant les interactions avec les fournisseurs (qualification, relations, évaluation, fin de contrat). De plus, Kering a instauré un modèle de commun contrat qui comprend le Code d'éthique et les Principes de Développement durable. Ces deux documents sont donc systématiquement diffusés auprès des fournisseurs et font partie de la relation contractuelle avec Kering ;
- audits sociaux et de sécurité : Le Groupe a affiné et clarifié les standards d'audit social dont la réalisation est confiée à une équipe spécialisée. Ces standards participent au contrôle des chaînes d'approvisionnement du Groupe et contribuent à faciliter le travail des équipes en charge de l'audit et de la sécurité des chaînes d'approvisionnement dans l'accomplissement de leurs missions. Le rattachement de cette équipe au Directeur de l'Audit interne du Groupe assure son indépendance et son impartialité. Tout nouveau fournisseur doit être audité afin d'être qualifié ;
- base de données fournisseurs : Kering a déployé une base de données des fournisseurs commune aux Maisons. À la fin 2018, cette base de données comprend 3 636 fournisseurs ; pour l'année 2018, les équipes en charge de l'audit et de la sécurité des chaînes d'approvisionnement ont réalisé 2 867 audits. Plus particulièrement, en 2018, des audits ont été conduits dans les principales zones géographiques pour assurer le respect des horaires de travail, l'absence de pratiques d'esclavage moderne, le niveau suffisant des rémunérations et la conformité des contrats de travail, et la mise en place d'actions anti-fraude, entre autres points clés de vérification.

Les résultats des audits sociaux conduits par le Groupe en 2018 sont présentés dans le paragraphe « Conditions de travail dans nos chaînes d'approvisionnement ».

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

En complément du dispositif Hercules exposé ci-dessus, Kering contrôle ses relations avec ses fournisseurs de services grâce à la procédure et au système de gestion des tiers prévus par la politique anti-corruption du Groupe. À ce titre, afin d'identifier et de gérer ses risques financiers, réglementaires et de réputation, Kering utilise des bases de données comme WorldCheck qui recueillent des informations en provenance de différentes sources. Ces bases de données collectent non seulement des données nationales ou locales, mais prennent aussi en compte les violations aux procédures et politiques mises en place en matière de ressources humaines.

Kering Standards

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

Une description détaillée des *Kering Standards* est disponible au paragraphe « Les *Kering Standards* ».

Mécanisme d'alerte

Le mécanisme d'alerte défini au paragraphe « Mécanisme d'alerte et de recueil des manquements à l'éthique » est ouvert à la fois aux employés et stagiaires de Kering et aux collaborateurs externes et occasionnels du Groupe chez les fournisseurs, partenaires et prestataires du Groupe

avec lequel il entretient des relations contractuelles. Ce mécanisme d'alerte permet ainsi aux fournisseurs de signaler des violations au Code d'éthique et aux droits humains.

Un plan de communication élargi sur ce mécanisme d'alerte sera mis en place en 2019 afin d'assurer son efficacité, notamment pour les employés des fournisseurs. Cette communication, adaptée aux caractéristiques locales, mettra l'accent sur la confidentialité des signalements et la protection des lanceurs d'alerte.

Dispositifs de suivi et de reporting

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

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

	Opérations du groupe Kering	Chaînes d'approvisionnement du groupe Kering
Droits humains et libertés fondamentales	***Indicateurs*** Taux de formation au Code éthique (2018 : 84,9 %) Nombre de plaintes examinées par les Comités d'éthique (tous sujets, y compris droits humains et libertés fondamentales), 2018 : 38 ***Exemples de mise en œuvre*** Analyse des écarts entre les pratiques de Kering et les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme, avec identification d'axes de progrès concrets et plan d'actions dédié Certification SA8000 d'activités de production internes ou externalisées, par exemple Gucci et Bottega Veneta	***Indicateurs*** Nombre de *due diligences* sur des tiers en 2018 : plus de 10 000 Suivi de la conformité des fournisseurs en 2018 : 88,7 % des fournisseurs audités sont conformes ou partiellement conformes, 11,3 % sont en progrès attendu ou non-conformes ***Exemples de mise en œuvre*** Intégration des Principes de Développement durable et de la Charte fournisseurs du Groupe dans la relation contractuelle avec les fournisseurs Pilotage centralisé des fournisseurs et méthodologie d'audit commune Déploiement des *Kering Standards* concernant les matières premières, comprenant des exigences sur le respect des droits humains
Santé et sécurité des personnes	***Indicateurs*** Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail : respectivement 5,05 % et 0,11 % ***Exemples de mise en œuvre*** Sensibilisation des salariés aux bonnes pratiques santé et sécurité Certification OHSAS 18001 de sites pertinents (Siège de Gucci, Bottega Veneta, LGI, tanneries du Groupe)	***Indicateurs*** Suivi de la conformité des fournisseurs en 2018 : 88,7 % des fournisseurs audités sont conformes ou partiellement conformes ***Exemples de mise en œuvre*** Inclusion dans le questionnaire d'audit des fournisseurs (13 thématiques pour 88 questions) d'un chapitre dédié aux questions de santé et sécurité des employés
Environnement	***Indicateurs*** Compte de Résultat Environnemental (EP&L) – Tier 0 (opérations de Kering) : 48,6 M€ (résultats 2017, publiés en 2018) – Intensité carbone en baisse de 12 % entre 2015 et 2017 sur les Opérations du Groupe % d'énergie renouvelable en 2018 : 67,1 % ***Exemples de mise en œuvre*** Certification LEED du parc immobilier Déploiement du *Kering Standard* concernant les magasins	***Indicateurs*** Mesure et régulation de l'empreinte carbone, résultats EP&L 2017 publiés en 2018 : les gaz à effet de serre représentent 30 % des impacts des chaînes d'approvisionnement (Tiers 1 à 4) Compte de Résultat Environnemental (EP&L) – Tier 1 à Tier 4 Réduction de l'intensité EP&L de 10 % entre 2015 et 2017 (Tiers 0 à 4) ***Exemples de mise en œuvre*** Déploiement des *Kering Standards* – pilier environnemental Programme *Clean by Design* Mise en place de plans d'actions pour le cuir, les fibres textiles végétales et animales, les peaux et fourrures, le métaux et matières précieuses et les plastiques

2.6 La protection des droits humains chez Kering

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

La protection des droits humains, aussi bien pour l'ensemble des salariés du Groupe que pour l'ensemble des salariés des chaînes d'approvisionnement de chacune de ses Maisons, est au cœur des engagements éthiques de Kering, pour ne pas dire le premier d'entre eux. L'approche éthique des affaires et du comportement global du Groupe constitue un axe central et constant de son identité et de son développement. Cette démarche s'inscrit dans la démarche globale du cadre de référence éthique du Groupe, ainsi que des exigences réglementaires françaises de la Loi sur le Devoir de vigilance.

D'une manière plus précise, le groupe Kering s'engage sur les grands textes internationaux de référence en matière d'éthique et de droits humains tels que précisés dans le paragraphe « Le Code d'éthique de Kering ». Cet engagement se reflète et se décline dans les référentiels clés du Groupe en matière de droits humains :

- le Code d'éthique, qui énonce les principes éthiques du Groupe en matière de conduite des affaires, et la Charte fournisseurs du Groupe, qui précise les attentes sociales et environnementales du Groupe à tous ses partenaires commerciaux. Ces deux textes sont détaillés dans les paragraphes « Le Code d'éthique de Kering » et « la Charte fournisseurs » ;
- les principes de développement durable (*Sustainability Principles*) définis en 2015 pour l'ensemble des Maisons, qui se répartissent en trois domaines, dont les aspects sociaux liés aux droits humains, aux droits des travailleurs, à la santé et à la sécurité : prohibition du travail des enfants, travail forcé, trafic humain sous toutes ses formes, discrimination, respect des heures légales de travail, de la liberté d'association, du droit à la négociation collective, etc. Ces principes sont détaillés dans la partie « La mise en œuvre du système d'audits sociaux au sein du Groupe » et disponibles sur le site web du Groupe ;
- les *Kering Standards* : standards d'excellence en matière d'approvisionnement et de procédés de fabrication fondés sur cinq grands piliers – l'impact environnemental, l'impact social, le bien-être animal, la traçabilité et l'utilisation de substances chimiques -, les *Kering Standards* sont destinés à l'ensemble des Maisons du Groupe et à tous leurs fournisseurs afin d'atteindre les objectifs de Kering à horizon 2025 en matière de chaîne d'approvisionnement responsable. Kering s'est en effet engagé à ce que 100 % des matières premières clés utilisées par le Groupe ainsi que les procédés de production associés soient conformes aux *Kering Standards* à cet horizon. Ces standards favorisent l'adoption de pratiques sociales respectueuses des droits humains *via* des exigences d'adhérence aux initiatives internationales par filière, comme les certifications GOTS pour le coton, RJC ou *Fairmined* pour les pierres et métaux précieux, ou le cadre international *Faitrade*. Dans un souci de transparence et de partage, ces standards sont disponibles publiquement depuis 2018 sur le site web du Groupe ;
- par ailleurs, Kering répond au *UK Modern Slavery Act 2015* et au *California Supply Chains Act of 2010*, dont la déclaration publique pour le groupe Kering a été approuvée en Conseil d'administration du 18 octobre 2016. Cette déclaration est disponible sur le site web du Groupe.

Afin d'identifier les enjeux majeurs relatifs aux droits humains, en 2017, dans un contexte d'attention toujours plus forte portée par les parties prenantes au respect des droits humains dans les chaînes d'approvisionnement des grands Groupes internationaux, Kering a réalisé une analyse des écarts entre ses pratiques internes et les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme – *United Nations Guiding Principles* – UNGP. Cette étude a permis à Kering d'identifier des axes de progrès concrets, en particulier en terme de politique et d'engagement public, d'étendue des procédures de contrôle interne, de dispositif de gestion des plaintes (*grievance mechanism*) et de remédiation ou encore de communication externe.

Dans la continuité de cette analyse, Kering a entrepris des actions pour se mettre en conformité avec les prescriptions de la Loi française sur le Devoir de vigilance et en vue d'identifier et d'évaluer les risques de violation des principes énoncés par celle-ci, notamment en ce qui concerne les droits humains et les libertés fondamentales, qui sont des règles de droit universellement applicables fixant un ensemble de normes minimales visant à assurer qu'une personne est traitée dignement. Elles sont généralement garanties en droit interne par la constitution du pays concerné mais également à un niveau supranational ou international. Des cas de violation des droits humains et des libertés fondamentales peuvent se produire à tout niveau de la chaîne d'approvisionnement du processus de production. Les victimes de violations des droits humains et des libertés fondamentales peuvent alors regrouper non seulement les personnes ayant un lien direct avec l'activité de Kering, mais également des tiers. Parmi les droits humains et libertés fondamentales figurent notamment (i) la liberté d'association, (ii) le droit à la non-discrimination, (iii) l'abolition de l'esclavage et du travail forcé, (iv) l'abolition du travail des enfants et (v) le droit à une rémunération juste.

Par ailleurs, l'exercice de matérialité réalisé par le Groupe a permis d'identifier le respect des droits humains comme l'un des six enjeux particulièrement stratégiques placés au cœur des discussions relatives à l'élaboration de la stratégie 2025, et en lien avec les Objectifs de Développement Durable suivants : ODD n°3 (bonne santé et bien-être), n°5 (égalité entre les sexes), n°6 (eau propre et assainissement), n°8 (travail décent et croissance économique), n°12 (consommation et production responsables).

Enfin, on notera que dans le cadre de la gestion globale des risques du Groupe, le risque extra-financier « Respect des droits humains et des libertés fondamentales » a été mis en évidence, comme présenté au paragraphe « Analyse de risques extrafinanciers ». Par ailleurs, durant le travail

d'élaboration des *Kering Standards*, une analyse a été faite concernant les pays d'approvisionnement pour ce qui a trait aux droits humains.

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

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

Des ambitions intégrées à la stratégie Développement durable 2025 du Groupe

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

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

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

- préserver les savoir-faire artisanaux et soutenir les communautés qui les perpétuent ;
- étendre l'attention portée à la chaîne d'approvisionnement et améliorer les moyens de subsistance des communautés dans les lieux d'approvisionnement en matières premières ;
- amplifier les politiques progressistes en matière d'emploi, notamment la politique de parentalité, une politique relative au bien-être au travail et une politique d'avantages sociaux pour les collaborateurs ;
- atteindre la parité hommes-femmes dans toutes les fonctions, métiers et niveaux hiérarchiques du Groupe ;
- mettre en place des programmes de *sponsorship* et de *mentoring* et développer des parcours de carrière innovants pour tous ;
- devenir l'employeur de préférence dans le secteur du luxe.

Une gouvernance partagée et des dispositifs centraux déployés au niveau Groupe

Dans une logique de transversalité, la gouvernance des enjeux de droits humains du Groupe s'articule en collaboration avec les organisations clés suivantes du Groupe :

- une organisation Développement durable dont la responsabilité couvre la coordination de la stratégie Développement durable, en particulier du pilier *Collaborate*, qui se compose d'un Comité Développement durable au niveau du Conseil d'administration se réunissant deux fois par an pour suivre l'avancement de la stratégie Développement durable et arbitrer les décisions associées, et d'une Direction Développement durable en charge de l'exécution de la stratégie. Cette organisation est détaillée au paragraphe « Gouvernance et organisation » ;
- une organisation éthique et une organisation chargée de la conformité du Groupe détaillées en paragraphe « Organisation de l'éthique et de la conformité au sein du Groupe » ;
- la Direction des Ressources humaines du Groupe, et les Directions Ressources humaines des différentes Maisons ;
- des instances de dialogue social au niveau du Groupe, comme le Comité d'Entreprise Européen de Kering et le Comité de groupe France Kering, détaillées en paragraphe « Dialogue social » ;
- une Direction de l'Audit interne et une Direction de la Sécurité, en charge de la sécurisation des chaînes d'approvisionnement et de la conduite des audits sociaux, comme détaillé dans la partie « La mise en œuvre du système d'audits sociaux au sein du Groupe ». La Direction de l'Audit interne est en outre en charge de l'animation et de la coordination de la gestion des risques pour le Groupe ;
- les systèmes de management de Santé et Sécurité des différentes Maisons, propres aux spécificités de leurs activités, s'appuyant sur la Direction de la Sécurité du Groupe.

À cette gouvernance sont adossés les dispositifs centraux du Groupe qui permettent de déployer la politique droits humains, que ce soit au sein des opérations du Groupe par les Ressources humaines Groupe ou les structures de gestion de la santé et de la sécurité au travail, ou par le système centralisé d'audits sociaux du Groupe pour les chaînes d'approvisionnement de Kering.

Par ailleurs, l'engagement de Kering en matière de droits humains s'exprime depuis de nombreuses années par la Fondation d'Entreprise Kering. Créée en 2008, la Fondation lutte contre les violences faites aux femmes. Elle engage le Groupe sur une thématique forte, en cohérence avec les activités et la clientèle de ses Maisons, et sur laquelle l'entreprise a un rôle déterminant à jouer aux côtés des pouvoirs publics et des associations.

Enfin, les droits humains entrent en considération dans l'évaluation de la performance annuelle des dirigeants du Groupe. Une partie de la rénumération variable du Président-Directeur général et du Directeur général délégué est en effet fonction de l'atteinte d'objectifs extra-financiers, en lien avec les droits humains et la déclinaison opérationnelle de la stratégie Développement durable 2025, à hauteur de 30 %. La rémunération variable du *Leadership group*, composé des 250 dirigeants du Groupe, est également fonction de l'atteinte d'objectifs non financiers.

Une approche parties prenantes complémentaire

Par son approche parties prenantes volontaire, Kering s'engage dans de multiples initiatives transversales (cf. chapitre « Dialogue avec les parties prenantes »), spécifiquement en relation avec ses engagements droits humains pour un certain nombre d'entre elles :

- SAC (*Sustainable Apparel Coalition*) : Kering est membre depuis 2012 de la SAC, qui regroupe les acteurs majeurs (marques, détaillants, fournisseurs, ONG) du secteur textile, chaussure et accessoires. Le Groupe est notamment impliqué dans le *HIGG Index* permettant de mesurer les impacts environnementaux et sociaux du secteur, en particulier dans ses chaînes d'approvisionnement ;
- *Textile Exchange* : siégant au Conseil d'administration, Kering s'implique fortement par filière dans plusieurs sous-groupes afin de promouvoir la production et l'utilisation de fibres textiles plus responsables à travers l'industrie de l'Habillement : *Sustainable Fiber Alliance* (cachemire responsable), *Responsible Leather Roundtable* (cuir), *Responsible Wool Standard* (laine) et *Responsible Down Standard* (duvet) ;
- BSR (*Business for Social Responsibility*) : au sein d'un réseau international de plus de 300 entreprises membres, Kering participe à trois approches collaboratives menées sous l'égide de BSR dont l'initiative *Business Action for Women* qui vise à améliorer la condition des femmes dans la Société, et la *Global Business Coalition Against Human Trafficking* (GBCAT) qui réunit de grands groupes privés ainsi que des organisations non gouvernementales autour du sujet de l'esclavage moderne et plus particulièrement sa détection et son élimination des chaînes d'approvisionnement complexes des entreprises ;
- ZDHC (*Zero Discharge of Hazardous Chemicals Group*) : membre depuis 2015, Kering s'implique dans les travaux du groupe pour la suppression des substances chimiques les plus dangereuses dans les chaînes d'approvisionnement des industries du textile, du cuir et de la chaussure ;
- Le Mekong Club : Kering, en tant que membre, participe aux échanges de l'organisation et étudie notamment comment appliquer leur métrique de risques à ses chaînes d'approvisionnement ;
- Le réseau créé par l'UNICEF et le fonds d'investissement Norges Bank Investment Management pour le droit des enfants dans le secteur du textile et de la chaussure ;
- Le *Pledge Against Forced Child Labour in Uzbekistan Cotton* dont Kering est signataire ;
- Le groupe consultatif de l'OCDE sur le devoir de diligence pour les secteurs du textile et de la chaussure dans le cadre du déploiement sectoriel des principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales ;
- Le *Social and Labor Convergence Project*, initiative conjointe de la *Sustainable Apparel Coalition* et du *Social & Labor Convergence* qui vise à mettre en place un cadre d'évaluation sociale mutualisé au sein des chaînes d'approvisionnement ;
- La plateforme d'échange et de réflexion initiée par l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et l'École Nationale Supérieure de sécurité sociale française (EN3S) comme présentée dans la partie « Qualité de vie au travail ».

En complément, dans le cadre de sa stratégie ambitieuse d'utilisation durable des ressources, Kering s'implique dans ou initie de nombreux projets qui visent, en sus de leur impact environnemental, à un impact social fort et un renforcement des droits humains dans les filières d'approvisionnement des matières premières clés du Groupe, à l'instar de l'initiative *Cotton Connect* (voir paragraphe « Fibres textiles végétales »), ou du *Kering Responsible Gold Fund* (voir paragraphe « Métaux, pierres et autres matières précieuses »).

Par ailleurs, Kering travaille, en partenariat avec BSR et le *Fair Wage Network* à l'enrichissement de l'une des principales bases de données globales sur les salaires décents visant à fournir un outil de décision opérationnel à l'industrie.

Dans une logique de partage d'expérience, Kering a apporté son témoignage sur l'évaluation des droits humains dans le secteur du Textile lors du webinar « *Human Rights Benchmarking in the Apparel Sector* » des organisations CHRB et *Know The Chain* en décembre 2018. À titre individuel, on notera également l'engagement de François-Henri Pinault, PDG de Kering, dans la *B Team* dont le *Tactical guide to CEOs on modern slavery* a été diffusé en 2018.

Enfin, Kering et LVMH, conscients de leur rôle déterminant dans le secteur, ont décidé d'unir leurs forces et d'établir une Charte sur les relations de travail avec les mannequins, applicable à l'ensemble de leurs Maisons. Les deux groupes placent le respect de la dignité des femmes et des hommes au cœur de leurs valeurs, et notamment le souci du bien-être des mannequins avec lesquels ils travaillent. Cette Charte promeut des standards élevés d'intégrité, de responsabilité et de respect vis-à-vis des personnes concernées et s'articule notamment autour de quatre engagements majeurs : (i) ne travailler qu'avec des mannequins en possession d'un certificat médical valide de moins de six mois attestant de leur bonne santé et de leur capacité à travailler ; (ii) supprimer la taille 32 chez les femmes et la taille 42 chez les hommes ; (iii) ne pas recruter de mannequins de moins de 16 ans pour participer à des défilés ou à des séances photos représentant des adultes ; (iv) adopter des règles particulières pour les mannequins âgés de 16 ans à 18 ans (horaires, accompagnateur, logement). Cette Charte est entrée en vigueur dès sa publication, en septembre 2017.

Au-delà, des initiatives portées par les Maisons

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

C'est par exemple le cas au sein des Maisons Gucci et Bottega Veneta qui sont engagées, respectivement depuis 2007 et 2009, dans une démarche de certification SA8000 (*Social Accountability 8000*). Ce standard international prend en compte non seulement l'entreprise elle-même, mais également les acteurs de sa chaîne de production. Il exige le respect, par l'entreprise certifiée et ses fournisseurs, de neuf exigences de responsabilité (travail des enfants, travail forcé, hygiène et sécurité, liberté syndicale et droit à la négociation collective, discrimination, pratiques

disciplinaires, temps de travail, rémunération et systèmes de gestion) et l'amélioration continue des conditions de travail par la mise en place d'un système de management. Gucci et Bottega Veneta disposent de la certification SA8000 sur l'ensemble de leurs activités respectivement depuis 2009 et 2013. Les deux Maisons ont obtenu le renouvellement de leurs certifications respectivement en 2017 et en 2018. La plateforme logistique internationale de Kering pour ses Maisons de Luxe (Luxury Goods International, LGI) bénéficie également de cette certification. Gucci par ailleurs est particulièrement impliquée dans l'organisation SAI (*Social Accountability International*) qui a développé la norme SA8000 puisque la Maison est membre du Comité consultatif.

Au-delà de ces référentiels de certification, les Maisons développent de nombreux programmes en faveur des droits humains.

En 2018, la Maison Gucci s'est particulièrement impliquée sur la question des migrants *via* son soutien au projet d'intégration des réfugiés en Italie, en partenariat avec la Fondation *Fondazione Adecco per le Pari Opportunità*, l'UNHCR et la coopérative sociale *Cenacolo di Firenze*. Un pilote de formation professionnelle a été lancé en 2018, grâce auquel Gucci a ainsi donné l'opportunité à un groupe de 11 personnes en situation d'asile politique et de protection humanitaire de réaliser un stage d'apprentissage dans les divisions Gucci Corporate et les usines de production de maroquinerie et de chaussures de la Maison. Lors de la Journée Mondiale des Réfugiés 2018, Gucci a également organisé une « bibliothèque humaine » au sein de ses bureaux de Florence, permettant ainsi aux employés d'échanger individuellement avec des réfugiés sur les difficultés de leurs parcours comme les révolutions culturelles, les parcours de migration, les histoires personnelles ou les épisodes de discrimination.

Gucci s'est également engagée pour trois ans auprès de *I Was a Sari*, une entreprise sociale dont la mission est l'autonomisation des femmes indiennes défavorisées par le biais de la formation à la broderie et le recyclage de saris. 78 femmes artisans ont ainsi été impliquées pour cette première année.

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

De part son ancrage historique, Gucci, fortement engagée dans un dialogue parties prenantes en Italie, est également investie auprès de nombreuses associations et initiatives sectorielles ayant un impact positif sur les droits humains comme *Sodalitas* qui œuvre entre autres sur les thématiques de communauté et de vie au travail, l'association *Valore D* qui soutient le leadership au féminin dans le secteur privé italien et notamment dans leur projet *Ageless talents* pour accompagner les femmes en milieu et fin de carrière (50-65 ans), ou encore *PARKS – Free and Equals*, une ONG visant à la création de valeur autour de stratégies et de meilleures pratiques en matière d'inclusion et de diversité.

La Maison Bottega Veneta, de son côté, mène pour le groupe Kering un ambitieux projet pilote destiné à soutenir l'égal accès à des opportunités professionelles pour les femmes dans le secteur du Luxe en Italie. Ce projet rassemble Kering, Gucci, Pomellato, Kering Eyewear et Bottega Veneta auprès du partenaire institutionnel *Camera Nazionale della Moda Italiana* (CNMI) et de l'association *Valore D*. Ce projet a pour but, au-delà d'engagements et de la diffusion d'une culture en faveur de la diversité, de développer les talents féminins dans les chaînes d'approvisionnement du luxe. Durant une première phase de diagnostic, Kering a ainsi mené en 2018 une évaluation des risques et opportunités liés au genre dans les chaînes d'approvisionnement, qui a conclu à prioriser les actions sur l'Italie : en effet, les travaux effectués ont mis en lumière un manque de visibilité des conditions de travail des femmes dans les chaînes d'approvisionnement du Luxe en Italie et des leviers d'action possibles. Pour 2019, le projet prévoit de déployer une campagne de collecte de données par le biais de sondages visant un public large, de visites sur site et de groupes de travail d'employés, d'équipes de management et de syndicats. Ces travaux seront accompagnés de campagnes de communication régulières tout au long du projet, afin d'en partager largement les enseignements clés.

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

La performance de la politique droits humains du groupe Kering

Les résultats et indicateurs clés de la performance des dispositifs de protection des droits humains au sein des opérations du Groupe sont présentés dans la partie « Valoriser l'humain » pour ce qui concerne les Ressources humaines, la santé et la sécurité au travail, et le dialogue social. Le paragraphe « Impact de nos politiques et initiatives » rappelle le suivi de la performance du dispositif éthique et conformité pour le Groupe. Enfin, les résultats 2018 des audits sociaux du Groupe au sein de ses chaînes d'approvisionnement sont détaillés dans le paragraphe « Les résultats obtenus en 2018 et indicateurs clés ».

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

Chapitre du référentiel		Paragraphe correspondant
Partie A : Gouvernance du respect des Droits de l'Homme		
A 1	Engagement politique	
	A 1.1	2.2 ; 2.6
	A 1.2	2.2 ; 2.6
	A 1.3	2.2 ; 2.3 ; 2.6
A2	Intégration du respect des Droits de l'Homme	
	A2.1	2.6
	A2.2	2.6
	A2.3	2.3
	A2.4	2.3 ; 4.2.1
	A2.5	2.6 ; 4.3.1
Partie B : Définir l'axe de reporting		
B 1	Déclaration des sujets saillants	2.6
B2	Détermination des sujets saillants	2.5 ; 2.6 ; 5.4.1
B3	Choix des principales zones geographiques	2.5 ; 2.6 ; 5.4.1
B4	Autres incidences graves	2.4 ; 2.5 ; 4.3.3
Partie C : Gestion des sujets saillants relatifs aux Droits de l'Homme		
C 1	Politiques spécifiques	
	C 1.1	2.2 ; 2.3 ; 2.6 ; 5.4.1
C2	Engagement avec les parties prenantes	
	C2.1	2.6 ; 5.2 ; 5.4.1
	C2.2	2.6 ; 5.4.1
	C2.3	2.6 ; 5.4.1
C3	Évaluation des incidences	
	C3.1	2.4 ; 2.5 ; 4.3.3
	C3.2	2.4 ; 2.5 ; 4.3.3
C4	Intégration des résultats et réponses	
	C4.1	2.1 ; 2.6 ; 4.3.1
	C4.2	2.1 ; 2.6 ; 4.3.1
	C4.3	2.4 ; 2.5 ; 4.3.3
C5	Suivi de la performance	
	C5.1	2.4 ; 2.5 ; 4.3.3
C6	Réparation	
	C6.1	2.2 ; 4.3.1
	C6.2	2.2 ; 4.3.1
	C6.3	2.4 ; 4.3.3
	C6.4	2.4 ; 4.3.3
	C6.5	2.4 ; 4.3.3

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

3.1 Valoriser l'humain

Les collaborateurs de Kering et ses Maisons sont au cœur de notre vision, de nos activités et de notre inspiration.

La mission de Kering est de les accompagner dans l'expression de leur potentiel et de leur créativité en développant leurs compétences et performances, de la manière la plus imaginative possible. Le Groupe apporte aux Maisons le soutien nécessaire à leur croissance, en favorisant le partage et l'accès aux meilleures pratiques et en permettant le développement des talents au bénéfice de toutes les Maisons. Kering encourage ainsi la mobilité interne, la mutualisation des expertises et la création de synergies.

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

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

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

L'année 2018 a été spécifiquement marquée par la mise en place d'outils et processus Groupe au travers du programme *Global talent* afin de partager le vivier des talents, donner les moyens aux managers et salariés d'être autonomes et responsables (*empowered*) et de promouvoir le dialogue avec un langage commun.

Fidèle à sa vision du développement durable 2025, Kering a donc poursuivi en 2018 ses actions en matière de ressources humaines : développer les talents, préserver les savoir-faire artisanaux, promouvoir le bien-être au travail et l'engagement des salariés.

3.1.1 Profil humain du Groupe [1]

3.1.1.1 Répartition des effectifs [2]

L'effectif total au 31 décembre 2018 est de 34 795, en augmentation de 20,4 % à périmètre constant soit 5 898 personnes.

Les principales évolutions sont liées à la croissance interne des Maisons.

La mise en place d'une nouvelle plateforme digitale Ressources humaines intégrée au niveau mondial pour l'ensemble des Maisons et régions du Groupe a été l'occasion de redéfinir le référentiel de postes et de déployer une nouvelle structure managers/non managers ayant pour effet de réduire, cette année, le nombre de managers reportés. À titre d'exemple, cette définition s'effectue par niveau de postes et n'intègre pas l'intégralité des responsables de magasins [3].

Répartition de l'effectif inscrit au 31 décembre 2018 (hommes managers/femmes managers/hommes non managers/femmes non managers) par zone géographique

2018	Managers		Non managers	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Afrique/Moyen-Orient	16	20	344	305
Asie	448	336	7 328	3 058
Europe de l'Est	7	6	696	281
France	264	233	1 726	1 018
Amérique du Nord	182	134	1 916	1 438
Océanie	11	4	278	88
Amérique du Sud	11	9	248	250
Europe de l'Ouest (hors France)	546	714	7 858	5 022
TOTAL	**1 485**	**1 456**	**20 394**	**11 460**

Toutes les données sont calculées *pro forma* et à périmètre constant.

(1) Pour chaque indicateur social présenté, les données 2017 ont été retraitées au périmètre pro forma pour tenir compte de la variation du périmètre du Groupe en 2018. Par ailleurs, pour l'ensemble des indicateurs, le taux de couverture calculé en pourcentage des effectifs du Groupe inscrits au 31 décembre 2018 est de 100 %, à l'exception de l'indicateur « Nombre de travailleurs handicapés » qui est de 86,1 % (hors Royaume-Uni et États-Unis). Le Moyen-Orient est désormais compté avec l'Afrique et l'Asie apparait distinctement.

*(2) Le tableau par zone géographique inclut les pays et territoires suivants : **Afrique/Moyen-Orient** : Afrique du Sud, Émirats Arabes Unis, Koweit, Qatar, Turquie, Bahreïn ; **Asie** : Bangladesh, Chine, Corée, Guam, Hong Kong, Japon, Inde, Macao, Malaisie, Pakistan, Singapour, Thaïlande, Taïwan, Vietnam ; **Europe de l'Est** : Hongrie, République Tchèque, Roumanie, Russie, Serbie ; **France** ; **Amérique du Nord** : Canada, États-Unis ; Océanie, Australie, Nouvelle-Zélande ; **Amérique du Sud** : Aruba, Brésil, Chili, Mexique, Panama ; **Europe de l'Ouest** : Allemagne, Autriche, Belgique, Espagne, Grande-Bretagne, Grèce, Irlande, Italie, Luxembourg, Monaco, Pays-Bas, Suède, Suisse.*

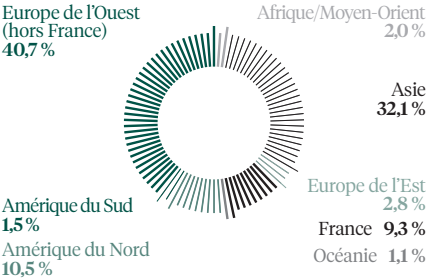
(3) La méthodologie pour décompter les managers a été modifiée au mois de mars 2018 et a impacté le décompte des managers/non managers dans toutes les maisons du Groupe.

Répartition de l'effectif inscrit au 31 décembre 2017
(hommes managers/femmes managers/hommes non managers/femmes non managers) par zone géographique

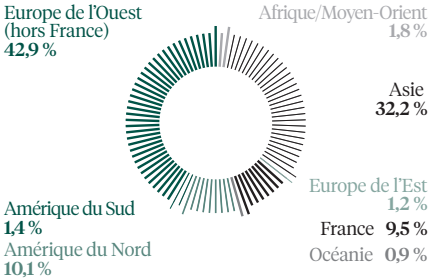
2017	Managers		Non managers	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Afrique/Moyen-Orient	41	51	238	198
Asie	911	578	5 585	2 245
Europe de l'Est	25	14	135	181
France	505	351	1 220	656
Amérique du Nord	504	326	1 161	914
Océanie	26	9	168	50
Amérique du Sud	54	35	161	166
Europe de l'Ouest (hors France)	761	902	6596	4 130
TOTAL	**2 827**	**2 266**	**15 264**	**8 540**

Évolution de la répartition géographique de l'effectif inscrit au 31 décembre 2018 et 2017

2018

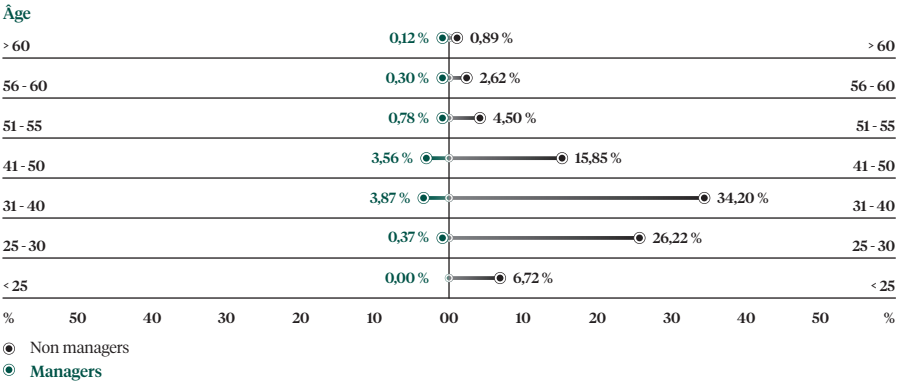


2017



Le Moyen-Orient est désormais comptabilisé avec l'Afrique et l'Asie apparaît distinctement.

Pyramide des âges des effectifs en CDI managers – non managers, 2018



3.1.1.2 Définir une politique de recrutement à long terme par le biais de partenariats internationaux et avec l'appui de nos collaborateurs-ambassadeurs

Recruter les meilleurs talents en favorisant la diversité, former les jeunes aux savoir-faire d'artisanat, intégrer et développer les talents sont au cœur de la stratégie Ressources humaines de Kering.

Nouer des partenariats stratégiques

Kering poursuit une politique de partenariats internationaux avec des écoles de commerce et de design de haut niveau à travers le monde.

En 2018, Kering a poursuivi son partenariat stratégique, lancé en 2014, avec le *Centre for Sustainable Fashion* (CSF) du *London College of Fashion*, qui vise à soutenir le rôle du développement durable dans la mode de demain. Ainsi un programme de cours sur mesure a été élaboré conjointement, qui allie enseignements théoriques et expériences pratiques. Accessible aux étudiants issus de différentes disciplines du *London College of Fashion*, le curriculum *Empowering Imagination* leur permet, sur une période de quatre mois, d'explorer de manière approfondie les problématiques liées au développement durable dans l'univers de la mode, avec le concours d'experts de Kering, du CSF, et de professionnels de l'industrie. En 2018, Kering et le *London College of Fashion*, *UAL* (*University of Arts London*) ont aussi lancé le premier cours en ligne en accès libre sur la mode luxe et le développement durable. Intitulé « Mode et Développement durable : comprendre la mode luxe dans un monde en changement », ce MOOC (*massive open online course*) se décompose en un programme de six semaines abordant plusieurs thèmes et mixant vidéo, podcasts, exercices et discussions. Les deux éditions de ce MOOC en 2018 ont réuni plus de 17 500 participants ; fort de ce succès, une nouvelle session a ouvert début 2019.

Kering et le CSF organisent également un concours, ouvert à tous les étudiants de troisième année et de Master du *London College of Fashion*, dans lequel les étudiants sont invités à proposer des solutions créatives et réalisables, en réponse à une problématique posée par deux Maisons du groupe Kering. Ce concours offre une opportunité inédite d'identifier et de récompenser des projets d'étudiants particulièrement remarquables dans le domaine de l'innovation durable. En 2018, cinq lauréats du *Kering Award for Sustainable Fashion* ont ainsi été sélectionnés ; ils ont reçu une bourse de 10 000 euros pour soutenir leur projet et/ou une offre de stage au sein des Maisons Alexander McQueen et Pomellato.

En 2018, Kering a renforcé le partenariat engagé en 2010 avec HEC dans le cadre de la chaire *Luxury*. Le *Luxury Certificate* est un programme unique qui a pour vocation de permettre aux futurs managers d'appréhender les enjeux du management des Maisons de Luxe. Il comprend des cours fondamentaux, un approfondissement thématique, une série de séminaires pratiques animés par des responsables ou membres du Comité exécutif de Kering et de ses Maisons ainsi que des visites de magasins ou ateliers, et enfin un projet de conseil en équipe sur un sujet défini par Kering, dont la recommandation finale est présentée à un jury comprenant les co-directeurs académiques de la chaire et des dirigeants de Kering.

Pour Kering, ce partenariat permet de contribuer à la formation de futurs talents de haut niveau, de profils très divers et d'identifier parmi eux les talents susceptibles de rejoindre le Groupe et ses Maisons. En 2018, ce sont 40 étudiants de 20 nationalités différentes qui ont bénéficié de ce programme.

Dans le cadre de leur partenariat inauguré en 2012, *Parsons School of Design* et Kering organisent chaque année le concours *Empowering Imagination*. Cette compétition, ouverte aux étudiants de dernière année du cursus *Bachelor of Fine Arts* de Parsons, leur offre la possibilité de réaliser un stage dans l'une des Maisons du groupe Kering.

Le Groupe et ses Maisons soutiennent de nombreux établissements en s'appuyant sur les relations de proximité développées par l'ensemble de la communauté Ressources humaines de Kering dans le monde, parmi lesquels l'Institut Français de la Mode (IFM), l'*Istituto Marangoni*, le *Politecnico di Milano*, l'Université Bocconi, l'*Istituto Polimoda*, l'*Istituto Europeo di Design*, l'*Accademia Costume & Moda* de Rome, l'Université *Tsinghua*, ou encore l'Université Polytechnique de Hong Kong.

Enfin, plusieurs Maisons du Groupe soutiennent des corporations d'artisans et proposent des programmes de formation. Elles ont ainsi fondé un certain nombre d'établissements professionnels qui contribuent à la promotion d'un savoir-faire unique et exigeant, et assurent la pérennité de l'emploi dans des berceaux régionaux.

La *Scuola di Alta Sartoria* soutenue par Brioni, par exemple, enseigne la méthode Brioni à travers un cursus rigoureux de trois ans complété d'une année d'apprentissage au cœur d'un atelier. Plus de 100 maîtres tailleurs diplômés de cette école travaillent aujourd'hui au sein de Brioni, que ce soit dans ses ateliers ou dans ses boutiques.

En 2006, Bottega Veneta a créé La *Scuola dei Maestri Pellettieri*, afin de former une nouvelle génération d'artisans, garantissant la continuité du patrimoine culturel et de l'artisanat d'excellence. Située dans l'atelier de *Montebello Vicentino*, elle fait office de lieu de formation permanent, pour les employés de la Maison comme pour les apprentis, en leur permettant de s'immerger dans le savoir-faire artisanal et les valeurs de la Maison.

Au sein du ArtLab de Gucci inauguré en 2018 a été également créée l'École de l'Amour, qui regroupe l'École de l'Artisanat (*La Scuola dei Mestieri*), un programme de six mois destiné à former aux standards professionnels, l'École de l'Usine qui forme les opérateurs aux techniques de production, et enfin l'Académie Technique formant des experts aux hautes technologies, notamment le digital dans le processus de création.

Recruter les meilleurs professionnels

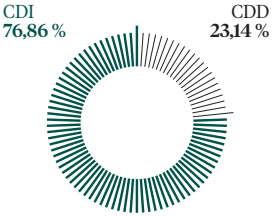
Au-delà des partenariats avec les écoles, Kering s'appuie sur les outils et réseaux sociaux les plus performants pour recruter les meilleurs profils. Kering encourage également ses collaborateurs à recommander des talents pour le Groupe et ses Maisons, à travers un programme de cooptation mis en place en mai 2017.

L'objectif est de recruter de nouveaux talents, tout en faisant participer les collaborateurs à l'évolution du Groupe, à travers la mise en place de la fonctionnalité « recommander un ami » sur les offres d'emplois publiées sur l'intranet, une option accessible aussi bien sur téléphone mobile que sur ordinateur, pour garantir l'accès au plus grand nombre.

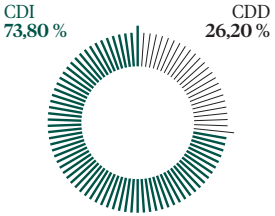
En 2018, un nouvel outil digital a été lancé par le Groupe pour l'ensemble des Maisons, qui permet aux salariés un meilleur accès à ce programme.

Répartition des embauches CDI/CDD

2018



2017

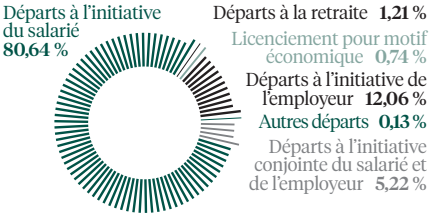


12 266 collaborateurs ont été embauchés en CDI en 2018. Parmi le total des embauches, 69,95 % sont des femmes et 91,30 % des non managers.

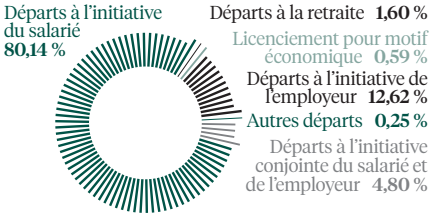
Par ailleurs, en 2018, le groupe Kering a compté une moyenne mensuelle de 2 123 intérimaires au sein de l'ensemble de ses Maisons.

Répartition des départs CDI par motif

2018



2017



Le nombre de départs CDI, tous motifs confondus, s'élève à 6 788 en 2018, dont 5 474 départs à l'initiative du salarié (80,64 % des départs) et 819 licenciements (12,06 % des départs).

3.1.1.3 Accompagner de manière responsable les évolutions d'organisation

En 2018, Kering a poursuivi ses efforts en matière d'accompagnement et de reclassement des collaborateurs, en favorisant le repositionnement interne des collaborateurs au sein du Groupe.

Cette politique se traduit en France par la Coordination Développement Social, instance animée par la fonction Ressources humaines de Kering et regroupant les responsables Ressources humaines des Maisons pour proposer des solutions de reclassement individuelles. Il s'agit d'accompagner les salariés lorsque de nouvelles organisations (par exemple transfert ou fermeture d'un magasin) sont susceptibles d'avoir des conséquences sur l'emploi. Un guide de reclassement commun à l'ensemble des Maisons a d'ailleurs été formalisé, reprenant les dispositions légales récentes et détaillant les différentes étapes à suivre en cas de reclassement, ainsi que les modèles de documents à utiliser.

Dans tous les pays et pour l'ensemble des Maisons, lorsque des départs sont envisagés à la suite de réorganisations, des recherches de reclassement sont engagées, au-delà des obligations légales, et les mesures de mobilité volontaire sont systématiquement privilégiées.

3.1.2 Cultiver le bien-être de nos collaborateurs dans un cadre de travail inclusif et stimulant

3.1.2.1 Promouvoir la diversité et l'inclusion

Au-delà de son engagement social, le Groupe est convaincu que la diversité est source de créativité et d'innovation et donc de performance économique. C'est pourquoi Kering veille à diffuser une culture de l'égalité à tous les niveaux de l'organisation et offre à ses équipes un environnement de travail ouvert, divers et stimulant, contribuant à la réussite du Groupe.

Dans le cadre de sa stratégie Développement durable 2025, Kering promeut la diversité et l'égalité femmes-hommes à travers une série d'engagements concrets, parmi lesquels atteindre la parité dans toutes les fonctions du Groupe et mettre en place un programme de *mentoring* à destination des femmes au niveau international.

Engagé de longue date en faveur de la diversité, le Groupe a ainsi été, en 2004, l'un des premiers signataires en France de la Charte de la Diversité. En 2011, l'équivalent de cette Charte a été signé en Italie par Gucci.

Début 2015, la Direction de Kering et le Comité d'Entreprise Européen ont signé le premier accord européen *Empowering Talent*. L'engagement de Kering en faveur de l'égalité des chances y a été réaffirmé de manière forte et détaillée.

Cet engagement de longue date a été reconnu en 2018 par le *Diversity & Inclusion Index* publié par Thomson Reuters, qui a conféré au Groupe la septième place parmi 7 000 entreprises internationales cotées en bourse (en progression de 15 places par rapport à 2017). Cet indice évalue la performance des entreprises cotées selon 24 indicateurs environnementaux, sociaux et de gouvernance, au sein desquels la diversité, l'inclusion et le développement des talents occupent une place de choix.

Diffuser une culture de l'égalité femmes – hommes au sein du Groupe

Si la diversité est abordée par Kering dans toute sa pluralité, un accent particulier est mis sur l'égalité professionnelle. En 2010, le Groupe a été l'un des premiers signataires en France de la Charte WEP (*Women's Empowerment Principles*), élaborée par l'ONU Femmes et le Pacte Mondial des Nations Unies. Cette charte donne des lignes directrices pour favoriser la présence et la progression des femmes dans l'entreprise et, plus généralement, dans la société.

Le programme de promotion de la diversité et de l'inclusion au sein du Groupe se décline en trois types d'actions prioritaires :

1/ diffuser une culture d'égalité et d'inclusion au sein du Groupe au travers d'actions de sensibilisation menées tout au long de l'année ;

2/ développer les talents féminins à travers des programmes dédiés, notamment des sessions de *mentoring* pour favoriser l'accès des talents féminins aux positions de top-management. Le Groupe participe ainsi au programme de leadership féminin EVE ;

3/ encourager l'équilibre des temps de vie au travers d'un cadre commun à tous les collaborateurs qui renforce le bien-être au travail et l'égalité entre les salariés. En 2017, le Groupe a ainsi mis en place une nouvelle politique parentalité, qui garantit un minimum de 14 semaines payées à 100 % pour le congé maternité ou adoption et de cinq jours payés à 100 % pour le congé paternité ou partenaire – et ce, pour tous les salariés dans le monde entier. De nombreuses initiatives existent également au sein des différentes Maisons et entités de Kering : télétravail, horaires flexibles, solutions de garde d'enfants, crèches pour les salariés basés en France, etc.

Les efforts et la constance de l'engagement de Kering sont reconnus : en 2016, le Groupe a obtenu le *Gender Equality European & International Standard* (GEEIS) pour ses entités Corporate en Europe, qui certifie l'exemplarité de Kering en matière d'égalité femmes-hommes. L'impact des actions du Groupe en faveur de l'égalité femmes-hommes est ainsi évalué régulièrement. Un audit intermédiaire a été effectué par le bureau Veritas en juin 2018 auprès de Kering Group, Corporate France, Corporate Italie et Corporate Royaume-Uni.

En 2018, Kering a pour mémoire été classé septième du classement *Thomson Reuters Diversity & Inclusion Index*, qui recense plus de 7 000 sociétés internationales et dans le top 3 du classement 2018 d'Equileap, qui distingue les entreprises pionnières dans l'atteinte de l'égalité femmes-hommes.

Le Groupe figure aussi dans le *Bloomberg Gender-Equality Index*, un index lancé en 2018, qui se veut le premier index tous secteurs confondus mettant en avant les entreprises

les plus performantes en matière de diversité et d'égalité femmes-hommes.

En novembre 2018, Kering s'est aussi vu décerner le Prix du Conseil d'administration le plus féminisé dans le cadre de l'Index Européen de la Diversité de Genre, publié par l'*European Women on Boards* (EWoB) et l'*Ethics & Boards*. Le classement, réalisé à l'échelle des 200 entreprises les plus importantes du Stoxx Europe 600, prend en compte trois critères : le nombre de femmes dans les Conseils d'administration ; la présence d'une femme au poste de Présidente du Conseil d'administration ; et le nombre de femmes PDG ou membres du Comité exécutif.

En 2018, les femmes représentent 50,49 % des managers du Groupe, 62,88 % de l'effectif total, 33 % du Comité exécutif et 60 % du Conseil d'administration, faisant de Kering l'une des sociétés les plus féminisées du CAC40. Le Groupe s'est fixé pour objectif d'atteindre la parité femmes-hommes et l'égalité de salaire, à tous les niveaux de hiérarchie dans le Groupe à l'horizon 2025.

Les efforts déployés pour la promotion des talents féminins font plus largement écho à l'engagement du Groupe en faveur des femmes, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur du Groupe :

- par le biais de la Fondation Kering qui lutte contre les violences faites aux femmes, en soutenant des projets portés par des ONG et des entrepreneurs sociaux et en sensibilisant et en impliquant les collaborateurs du Groupe ;
- au sein de l'industrie du cinéma : partenaire Officiel du Festival de Cannes, Kering met en valeur et soutient la contribution des femmes à l'industrie du cinéma, devant ou derrière la caméra, par le biais du programme *Women in Motion* ;
- dans ses chaînes d'approvisionnement, notamment *via* le projet pilote de Kering destiné à soutenir les talents féminins dans le secteur du Luxe en Italie, mené par la Maison Bottega Veneta avec le concours de Gucci, Pomellato, Kering Eyewear et la *Camera Nazionale della Moda Italiana* (CNMI), et l'implication du Groupe dans l'initiative de BSR (*Business for Social Responsibility*) *Business Action for Women* qui vise à améliorer la condition des femmes dans la société.

Garantir la transparence et l'égalité des opportunités tout au long de la carrière

Une culture de l'égalité ne peut se construire sans une sensibilisation régulière des collaborateurs et des managers.

C'est la raison pour laquelle Kering a lancé en 2017 une campagne interne à destination de ses salariés, baptisée *Every Day is Diversity Day* (La diversité, c'est tous les jours) afin d'inscrire les initiatives en faveur de l'égalité professionnelle dans la durée. Cette campagne, qui s'inscrit dans une démarche de discours par la preuve, promeut auprès de l'ensemble des collaborateurs les initiatives mises en place au sein du Groupe et de ses Maisons afin de les valoriser.

À l'occasion de la Journée internationale des droits des femmes, Kering et ses Maisons ont déployé un grand nombre d'initiatives afin de sensibiliser les collaborateurs. Dans le cadre de la campagne baptisée *Have your say* (Vous avez la parole), les équipes ont été invitées à participer à une série d'ateliers organisés dans neuf villes à travers le monde (Paris, Londres, Hong Kong, Tokyo, Pékin, Florence, Milan, New York et Secaucus) afin de réfléchir ensemble à de nouvelles initiatives pour faire progresser l'égalité femmes-hommes et le bien-être au travail. Chaque atelier, réunissant des salariés de toutes les Maisons, s'est tenu sous le *sponsorship* d'une personnalité du Groupe, parmi lesquelles François-Henri Pinault, Président-Directeur général de Kering, Béatrice Lazat, Directrice des Ressources humaines de Kering et Marie-Claire Daveu, Directrice du Développement durable et des Affaires institutionnelles de Kering.

Enfin, la Fondation Kering, qui lutte contre les violences faites aux femmes, et qui a fêté ses dix ans en 2018, œuvre, elle aussi, à la sensibilisation des collaborateurs, en les impliquant notamment dans plusieurs de ses projets. Ainsi la Fondation a organisé du 16 au 30 novembre 2018 sa septième édition du *White Ribbon For Women* : #IDontSpeakHater. Campagne internationale et uniquement en ligne, elle cible et appelle la génération Z – née après 1995 – à se mobiliser contre le cyber-harcèlement. Chacun est encouragé à reformuler des commentaires insultants vus sur le web et les réseaux sociaux dans une tonalité positive, avec esprit et humour afin de montrer à celui qui déverse sa haine que ses propos ne mènent à rien. La campagne a touché plus de 489 millions de personnes.

Par ailleurs, la Maison Gucci, très impliquée dans la promotion d'une culture de diversité, est signataire des *UN LGBTI Standards of Conduct for Business*, et organise des événements « *Words that exclude, beyond the mirror what is there ?* » auprès de ses collaborateurs en Italie pour sensibiliser aux langages blessants et discriminatoires envers les différentes orientations sexuelles.

Dans le cadre de sa stratégie Développement durable 2025, Kering promeut la diversité et l'égalité femmes-hommes à travers une série d'engagements concrets, parmi lesquels atteindre la parité dans toutes les fonctions du Groupe et mettre en place un programme de *mentoring* à destination des femmes au niveau international.

Promouvoir la progression des talents féminins dans l'organisation à travers des programmes de développement dédiés

En 2013, Kering a lancé en France une session pilote de *mentoring* inter-marques et inter-métiers, à l'attention des talents féminins. Le dispositif reposait sur un processus structuré d'une année, fondé sur une relation interpersonnelle au sein de laquelle un manager expérimenté (le mentor) partage son expertise avec un manager plus junior (le mentoré) afin d'accompagner le développement professionnel et personnel de ce dernier.

Ce programme ayant été plébiscité tant par les mentorées que par les mentors, il fait dorénavant partie à part entière du catalogue d'offres de développement des talents proposé par le Groupe et a été déployé à l'international. Accompagné par la *Women's Foundation*, organisation à but non lucratif vouée à l'amélioration de la vie des femmes et des filles à Hong Kong, Kering Asie-Pacifique a ainsi lancé en 2016 sa première édition de *mentoring*. Cette année, 21 talents féminins provenant des différentes Maisons du Groupe basées à Hong Kong, en Chine ou encore en Corée du Sud ont ainsi pu profiter d'un accompagnement individuel d'un an par des leaders du Groupe.

Pour la troisième année, Kering s'est par ailleurs associé au programme EVE. Quinze collaborateurs issus des différentes Maisons et entités pays du Groupe ont ainsi pris part aux deux séminaires européen et asiatique. Créé en 2010 par Danone, ce programme original de management, s'adressant à celles et ceux qui aspirent à un leadership éclairé, travaille sur deux leviers : l'individu et l'organisation. Il vise à l'émergence de personnalités fortes et inspirantes en nombre suffisant dans l'entreprise pour leur permettre d'y porter le changement.

Permettre une meilleure articulation des vies personnelle et professionnelle

Le Groupe et ses Maisons mettent en place des actions en faveur de l'articulation des vies professionnelle et personnelle, au bénéfice tant des hommes que des femmes.

Le premier axe est d'afficher une politique de parentalité forte :

L'engagement de Kering en faveur de l'équilibre des temps de vie et le respect de parentalité, prend toute son ampleur à travers sa nouvelle politique globale parentalité. La politique parentalité a été déployée dans 60 pays du Groupe, de manière uniforme au 1er janvier 2017.

La nouvelle politique parentalité de Kering vise à favoriser un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et à promouvoir l'égalité entre les salariés, femmes et hommes, indépendamment de leur situation personnelle, en garantissant à tous les collaborateurs du Groupe dans le monde les mêmes avantages sociaux minimum lors de l'arrivée d'un enfant.

Les managers et les équipes Ressources humaines de Kering prennent activement part à la mise en place de cette nouvelle politique en apportant aux parents un soutien spécifique avant et après leur congé, afin de leur assurer un retour au travail dans les meilleures conditions, et un développement harmonieux de leur carrière sur le long terme.

Parallèlement, afin de faciliter le retour au travail des collaborateurs nouvellement parents, Kering Corporate France permet à ces derniers de reprendre le travail à temps partiel à 80 % avec maintien de leur rémunération à 100 % durant le mois suivant le retour de congé maternité, paternité ou adoption.

Bottega Veneta poursuit et renforce sur son siège italien le pilote MAAM U : *Maternity as a Master*, qui vise à maintenir le lien avec les collaboratrices volontaires lors de leurs congés maternité, à travers une plateforme digitale dédiée.

Un second axe est de favoriser, lorsque la structure ou le métier le permet, des modes de travail plus flexibles afin de favoriser l'organisation des temps de vie de leurs collaborateurs : télétravail (Kering Corporate France) ou *smart working* en Italie par exemple (Gucci et Bottega Veneta et prochainement Kering Italia).

Évaluer l'impact de notre politique

Afin d'évaluer l'efficacité de ses actions en faveur de l'égalité femmes-hommes menées ces dernières années mais également d'identifier de nouvelles pistes de réflexion pour l'avenir, le Groupe a choisi de s'engager dans la démarche de labellisation GEEIS – *Gender Equality European & International Standard*. Ce label, créé par Arborus, premier fonds de soutien à l'égalité professionnelle en Europe et dans le monde, s'appuie sur une méthodologie rigoureuse d'évaluation auditée par Bureau Veritas, leader mondial de la certification.

Les structures Kering Corporate France, Italie et Royaume-Uni, ainsi que la politique globale du Groupe en matière de mixité, ont ainsi été étudiées en 2016 au regard de ce standard mondial, qui audite les outils de pilotage, les pratiques Ressources humaines et managériales et l'impact global de la politique d'égalité professionnelle. En recevant le label GEEIS en septembre 2016, Kering a réaffirmé sa volonté de diffuser au sein du Groupe une vision partagée de l'égalité professionnelle.

Un audit intermédiaire s'est déroulé en juin 2018 qui a salué de nouveau l'engagement du Groupe en matière d'égalité femmes-hommes. À cette occasion, trois des entités auditées (Groupe, Corporate France et Corporate Royaume-Uni) ont même progressé dans le barème GEEIS.

Cette démarche de certification a vocation à être encouragée dans les années à venir pour les Maisons du Groupe.

Promouvoir l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap

Au 31 décembre 2018, le groupe Kering compte 474 travailleurs handicapés (taux de couverture de 86,1 %, hors Royaume-Uni et États-Unis).

Depuis plus de 10 ans, Kering encourage l'intégration des personnes en situation de handicap à travers sa *Mission Handicap*, un engagement réaffirmé dans l'accord européen *Empowering Talent* signé en février 2015.

En France, Kering et ses Maisons ont mis en place des actions de sensibilisation à l'occasion de la Semaine Européenne pour l'Emploi des personnes en situation de handicap, en novembre 2018. Ainsi, le siège de Kering, Balenciaga, Boucheron et la Manufacture Cartier Lunettes ont invité leurs collaborateurs à découvrir le Comptoir des Innovations. Applications, espace maker imprimante 3D, espace Zen de thérapie virtuelle… plusieurs ateliers animés par des experts handicap ont permis de se familiariser avec ces technologies au service du handicap.

Cela a été suivi en Asie par un *talk* au siège de Kering Asie-Pacifique sur l'innovation au service de tous, et en particulier le handicap. Des start-upers et entrepreneurs sociaux tels que Kevin Johan Wong (ORII RING) et Ernest Chan (Aesir Ltd.) ont ainsi pu échanger sur leurs innovations et pratiques pour améliorer la situation des personnes en situation de handicap.

Les Maisons du Groupe en France et en Italie continuent en outre de recourir au secteur protégé, afin de favoriser l'emploi des personnes handicapées. Des prestations telles que l'impression, la saisie de données, l'archivage, les réponses aux candidatures spontanées, les plateaux-repas, la mise sous pli, les emballages cadeaux à l'occasion des fêtes de fin d'année ont ainsi été confiées à des prestataires employant des personnes en situation de handicap. La Maison Gucci, pour sa part, soutient un projet d'intégration de personnes porteuses de la Trisomie 21 au sein de son site de production de Florence avec l'aide d'une ONG spécialisée.

S'engager avec des partenaires pour favoriser l'intégration des jeunes

Afin de préserver et de renouveler les savoir-faire, plusieurs Maisons du Groupe – Gucci, Bottega Veneta, Brioni – ont fondé des écoles professionnelles et programmes de formation avec le soutien des corporations d'artisans, qui concourent ainsi à accompagner des jeunes à découvrir et acquérir un métier leur permettant à terme d'intégrer une des Maisons ou évoluer dans le secteur du Luxe et de la Mode.

En France, Kering s'engage dans le cadre de la politique de la Ville et a signé en 2018 deux partenariats pour permettre à des jeunes issus de quartiers prioritaires d'intégrer nos Maisons, dans le cadre de stages de découverte, d'apprentissages et d'embauches.

3.1.2.2 Développement des talents et des compétences

Le développement des talents et des compétences est au cœur de la politique de Ressources humaines de Kering.

Ceci se traduit par deux axes majeurs :

- animer, au niveau Groupe, avec l'ensemble des Maisons, des *talent committees* pour partager la connaissance des talents et renforcer la mobilité ;
- mettre en place des programmes et outils Groupe au service des Maisons, notamment en matière de formation, avec le lancement de Kering Campus en 2018.

Gérer et accompagner les talents, favoriser la mobilité et le développement professionnel dans le Groupe

Kering s'est fixé comme priorité de mieux identifier et développer les talents et définit pour ce faire des processus et outils pour leur permettre d'élargir constamment leurs perspectives professionnelles au sein du Groupe et de renforcer leurs compétences à travers des opportunités de mobilité et de carrière.

Identifier et développer les talents de chacun, accompagner les futurs leaders et organiser les plans de succession

C'est au travers du processus d'évaluation de la performance puis des *talent reviews* que sont identifiés les talents et les fonctions clés du Groupe.

Pour tous les leaders du Groupe et les équipes Corporate, le *People Performance and Development*, processus digital et mondial, initié en 2015 a été conçu non seulement en vue de l'évaluation de la performance annuelle mais aussi pour favoriser le dialogue managérial tout au long de l'année.

En complément de cette approche Groupe, les Maisons ont mis en place des dispositifs propres pour l'ensemble de leurs salariés qui répondent exactement à la même logique et servent les mêmes objectifs.

Une fois ces talents identifiés, il s'agit de mieux les connaître et de définir les plans de succession et les actions d'accompagnement nécessaires au regard de l'organisation et de son évolution. Les *Talent Committees Groups*, qui réunissent tous les Directeurs Ressources humaines des Maisons, ont été mis en place et se sont réunis en 2017 et 2018. Ces Comités ont été l'occasion de partager, avec un vocabulaire commun, le vivier de talents du Groupe. Cela permet de définir les plans de développement et de construire les plans de succession afin de s'assurer de l'efficacité de l'organisation.

Les Maisons ont par ailleurs développé des programmes spécifiques pour les talents du *Retail* en particulier. Saint Laurent a ainsi développé des plans de succession pour permettre d'identifier au mieux les talents et faciliter la prise de fonction.

Favoriser la mobilité et les carrières au sein du Groupe et de ses Maisons

La mobilité professionnelle est un levier majeur pour permettre le développement des compétences, donner des perspectives de carrière et donner les moyens à chacun d'évoluer au sein du Groupe.

La plateforme de mobilité interne, lancée sur l'intranet du Groupe 360° en 2013, a été remplacée en octobre 2018 par un outil plus robuste, digital et moderne, restant au cœur du dispositif de mobilité. Il s'agit d'offrir aux salariés une visibilité sur les opportunités professionnelles dans le Groupe, chaque entité publiant ses besoins de recrutement. Toutes les Maisons sont présentes et proposent leurs postes, offrant la plus grande visibilité sur leur organisation et sur les possibilités d'évolution. La mise en place de cette nouvelle plateforme permet au Groupe de renforcer la communication autour du programme de mobilité interne et d'améliorer l'expérience digitale des candidats internes. Des supports pédagogiques expliquant la démarche de mobilité, la diffusion continue des offres de postes et des campagnes régulières de communication à destination de l'ensemble des collaborateurs ont été mis en œuvre en 2018 et se poursuivront en 2019.

Développer une politique formation structurée pour tous les collaborateurs

En 2018, le groupe Kering a consacré un budget de 28,52 millions d'euros à la formation de ses collaborateurs, ce qui représente 1,8 % de la masse salariale du Groupe. Ainsi, au cours de l'année, 431 051 heures de formation (hors formation à la sécurité) ont été dispensées dans les Maisons du groupe Kering et 20 197 collaborateurs ont pu bénéficier d'au moins une formation. Ainsi, plus de la moitié des collaborateurs ont suivi au moins une formation en 2018, en progrès par rapport à 2017.

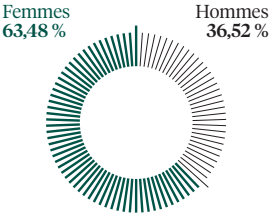
Les femmes représentent 63,5 % de l'effectif formé en 2018 (hors formation à la sécurité). Par ailleurs, 85 % des salariés bénéficiant d'une formation en 2018 étaient des non managers.

L'augmentation significative du nombre de personnes ayant suivi une formation et du nombre d'heures de formation illustre la volonté du Groupe de donner les moyens de développement aux salariés, d'accompagner les nouveaux

embauchés, dans un contexte de nouvelles implantations des Maisons et de nouveaux projets. L'augmentation exceptionnelle de certaines formations est également liée au déploiement d'outils et processus notamment la nouvelle plateforme Ressources humaines digitale intégrée du Groupe.

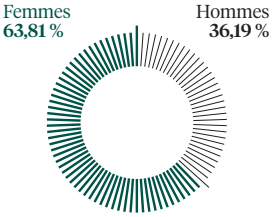
Formation (hors sécurité) CDI, CDD

2018



En 2018, **20 197 personnes** ont suivi une formation, soit **58,05 %** des effectifs

2017



En 2017, **16 235 personnes** ont suivi une formation, soit **56,18 %** des effectifs

La *Kering Learning Community*, instance de pilotage de la formation Groupe

La *Kering Learning Community* réunit les différents Directeurs et responsables *Learning & Development* des Maisons, des régions et du Corporate Kering. Cette communauté élabore et partage un cadre commun d'action pour le co-développement inter-Maisons d'une offre de formation à la fois décentralisée et cohérente.

Les régions contribuent à l'adaptation de cette offre aux besoins locaux de chaque zone géographique.

Dans ce cadre commun, sont développées quatre grandes priorités pour l'ensemble du Groupe :

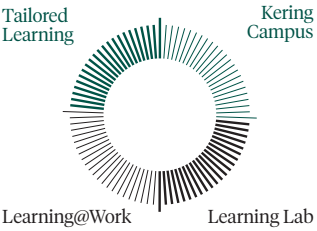
1. Kering Campus

Le lancement de Kering Campus, plateforme digitale, permet de dispenser des formations en ligne.

L'offre digitale

En 2018, Kering a enrichi l'offre digitale. Sous l'égide de sa nouvelle marque, « Kering Campus », Kering propose une palette de ressources très diverses en libre accès à tous les collaborateurs du Groupe. Les sujets sont en lien avec les parcours *Professionnel*, *Management* et *Leadership*. Les contenus sont développés en interne et en partenariat avec des fournisseurs externes. Les Maisons comme Saint Laurent, Bottega Veneta et Brioni ont pu personnaliser la plateforme, en ajoutant des contenus correspondant à l'image, aux collections et aux savoir-faire de leur Maison.

Offre de formation Kering Campus



3 AXES D'APPRENTISSAGE POUR TOUT LE MONDE

PROFESSIONNEL	*MANAGEMENT*	*LEADERSHIP*
SUJETS • #Academy • software et outils sur le business • langues • Kering Group Essentials	**SUJETS** • s'auto-gérer • gérer sa propre équipe • gérer son propre projet	**SUJETS** • Changement • Vision • Innovation • Organisations

3 CANAUX D'APPRENTISSAGE POUR TOUT LE MONDE

NIVEAU 1 : EN LIGNE	NIVEAU 2 : ATELIERS	NIVEAU 3 : PROGRAMMES
Ressources d'apprentissage et cours disponibles à la demande, que ce soit de bases ou bien pour des certifications	Ateliers de 2h jusqu'à une demi-journée axés plus sur la pratique que sur la théorie. Cours en présentiel ou en ligne	Séminaires sur plusieurs jours ou bien des programmes mixtes en ligne/hors ligne

Au sein de Kering Campus, il y a trois parcours :

Parcours *Professionnel* : Ce parcours couvre l'apprentissage des langues, des outils métier, ainsi que la diffusion et la transmission des compétences et savoir-faire métier ou expertises fonctionnelles. Ces « académies » métiers sont organisées par des entités spécialisées dans chaque domaine, comme par exemple le Merchandising, le *Retail* ou les Ressources humaines.

Parcours *Management* : L'objectif est d'offrir des parcours qui jalonnent les différentes étapes du développement individuel des managers, ce qui peut comprendre les formations pour accompagner la gestion de soi, de ses équipes et de ses projets.

Parcours *Leadership* : L'offre de Leadership s'ouvre aux personnes identifiées lors de *Talent Reviews* et s'axe autour des thématiques de vision, changement et innovation. Ce parcours offre des opportunités de partage de la culture et de la stratégie des Maisons et du groupe Kering dans son ensemble. Le processus de nomination permet de porter une attention particulière à la diversité des groupes constitués (diversité culturelle, fonctionnelle, géographique, genre, marque...), ce qui est important pour permettre aux participants de partager leurs connaissances entre différentes Maisons, fonctions et régions afin de créer un sentiment d'appartenance au Groupe.

Ces formations sont dispensées à travers des modules digitaux, des ateliers de courte durée, ainsi que des programmes appliqués. De plus en plus, le Groupe favorise un déploiement en mode « hybride, » ce qui combine à la fois une partie de formation digitale et une partie en présentiel.

Kering Leadership

Composé de trois modules de quatre jours organisés sur 12 mois, ce programme réunit chaque année environ 25 leaders dans un contexte multiculturel.

La promotion 2018 se compose de sept nationalités différentes provenant de neuf Maisons et entités du Groupe.

Le premier module, *Exploring Kering*, qui initie le programme, est un moment important de compréhension et d'échange à propos de la vision, des enjeux et des projets de transformation du Groupe, grâce à des sessions de dialogue avec des membres du Comité exécutif de Kering et des dirigeants des Maisons.

Le deuxième module, *Leading Kering*, est organisé en partenariat avec la *Business School* de l'Université de Columbia à New York. Il permet de perfectionner sa pratique du leadership grâce à l'enseignement de professeurs renommés, l'intervention d'entrepreneurs de l'économie du digital et l'organisation d'ateliers de co-développement valorisant l'expérience des participants. Ce développement du leadership comporte une dimension individuelle importante avec la réalisation d'un programme de *360 feedback* par chaque participant en amont du programme.

Le troisième module, *Transforming Kering*, s'est clôturé en 2018 au sein de l'incubateur *Fashion for Good*. Cet incubateur est dédié au développement de start-ups engagées dans le développement durable pour le secteur du Luxe et de la Mode. Le module consiste à organiser des sessions de co-développement entre les talents Kering et les entrepreneurs, des visites aux incubateurs, et à conduire un grand projet d'innovation grâce aux méthodologies de *design thinking*.

Kering Influence

Le Groupe a deployé un nouveau programme international, *Kering Influence*, à destination de jeunes leaders du Groupe. Cette formation, qui vient en amont de *Kering Leadership* constitue une première étape de développement du leadership. Chaque participant y acquiert une connaissance personnelle de son propre style de leadership. Il permet par des méthodes de *peer coaching* et de mise en situation de développer une pratique de la communication et du leadership d'influence.

2. Tailored Learning

Un dispositif de *360 feedback*, coaching, team coaching « à la demande »

Ce dispositif est particulièrement destiné aux cadres dirigeants faisant face à un nouveau challenge professionnel tel que la prise d'une nouvelle fonction stratégique. À partir de plusieurs sources (hiérarchique, collègues, collaborateurs, clients ...) cette démarche permet de recueillir un ensemble de renseignements sur la perception des compétences du participant, et ce dans une perspective de valorisation de son potentiel de développement. Chaque cadre dirigeant bénéficie d'une séance de coaching individuel pour analyser les résultats et définir un plan d'action de développement personnel et professionnel.

Ce type de dispositif de développement individuel est aussi très souvent adossé à des programmes de développement collectif comme décrit dans le programme *Kering Leadership*. L'objectif étant à la fois de personnaliser au maximum les apprentissages de chaque participant mais aussi d'encourager une culture du « *feedback* de développement » entre participants expérimentés.

3. Learning@Work

Dans l'objectif de promouvoir une culture d'entreprise apprenante au-delà de ce qui se passe dans les salles de formation, Kering cherche à renforcer les réflexes d'apprentissage dans le quotidien des collaborateurs. Learning@Work est une initiative dans la durée permettant de promouvoir une culture où les collaborateurs eux-mêmes deviennent formateurs pour leurs collègues, et de développer les réflexes managériaux et personnels pour apprendre par la pratique, in situ.

4. Learning Lab

Enfin, l'apprentissage et la formation, de plus en plus, se passent en dehors de la salle de formation traditionnelle. La recherche démontre que les entreprises peuvent accélerer l'acquisition de nouvelles compétences et méthodologies de travail en les pratiquant d'une manière intensive. Pour cela, Kering lance le Learning Lab, focalisé sur les projets d'Action Learning, Hackathon, et événements pour connecter les collaborateurs avec les tendances et thought leaders en dehors de l'industrie du Luxe. En 2018, les premiers pilotes ont été testés dans le contexte de *Kering Leadership*, dans l'objectif de lancer plus de projets de cette nature en 2019.

3.1.2.3 Engagement des collaborateurs : renforcer le sentiment d'appartenance à un Groupe de Luxe intégré

En 2018, le groupe Kering a inscrit dans ses priorités stratégiques le développement de l'engagement des collaborateurs. Le Groupe a donné un accès, pour tous les salariés dans le monde, à une communication globale et commune. Le lancement d'un réseau social d'entreprise nouvelle génération dès le mois de juin a ainsi profondément modifié la nature et l'ampleur des campagnes de communication menées au sein du Groupe et avec les Maisons.

Kering bâtit un engagement des équipes tissé au travers d'histoires partagées, construit une culture commune et renforce le sentiment d'appartenance à un groupe de Luxe intégré. Le lancement du réseau social d'entreprise permet cette transformation en apportant une nette amélioration de la qualité et de l'accessibilité des informations du Groupe auprès du plus grand nombre de collaborateurs dans le monde. Désormais, chacun a une voix chez Kering, tout le monde a accès aux informations du Groupe, à tout moment et sur tous types de supports (ordinateurs, téléphones mobiles, tablette, etc.)

Cette nouvelle ère de communication plus transparente permet de donner une visibilité jusque-là inégalée aux campagnes globales de communications sur les valeurs et la politique du Groupe. Ainsi, en décembre 2018, six mois après le lancement du réseau social, le Groupe a déjà atteint un taux d'adoption par les collaborateurs de 75 %. Près de 1 500 groupes de travail actifs ont été créés sur la plateforme et 90 % des collaborateurs sont actifs chaque mois.

À noter que pour les collaborateurs basés en Chine, une solution conforme aux règles locales sera disponible dès le premier trimestre 2019.

Des campagnes de communication globales sur les valeurs et les politiques du Groupe

Les grandes campagnes de communication internes Kering ont permis la consolidation d'une histoire et d'un langage communs grâce à la mise en place de nouveaux outils et de nouvelles politiques Ressources humaines autour des valeurs communes du Groupe :

- le Code d'éthique : une campagne de communication a été déployée sur le réseau social d'entreprise sur quatre semaines, afin de sensibiliser tous les collaborateurs au Code d'éthique de Kering et aux principes éthiques en vigueur au sein du Groupe. Cette campagne a accompagné la formation en ligne au Code d'éthique obligatoire pour tous, dans toutes les Maisons, focalisée en 2018 sur la lutte contre toutes les formes de harcèlement ;
- le Manuel de conformité a été diffusé dans le Groupe en 2018 afin de présenter des cas pratiques illustrant les principaux risques éthiques dont la corruption, les conflits d'intérêts et l'atteinte aux droit humains, permettant ainsi aux collaborateurs de s'approprier la politique anti-corruption du Groupe ;
- les politiques clés de Ressources humaines déployées dans le monde – relatives à la mobilité interne, à la politique de cooptation d'un ami *Refer a friend*, à la politique de Parentalité – profitent d'une nouvelle visibilité avec un témoignage mensuel d'un collaborateur ayant bénéficié d'une de ces politiques ;

- la nouvelle plateforme digitale Ressources humaines intégrée forme un changement radical dans la manière dont sont gérées les Ressources humaines au sein du Groupe, apportant transparence, agilité et autonomie pour les collaborateurs et les managers. Elle a bénéficié d'une couverture de communication interne inédite. Une campagne dédiée a été créée pour le réseau social d'entreprise, sans oublier le développement d'une série d'outils de communication pensés pour tous, employés en atelier, en point de vente, dans les bureaux, les tanneries, au sein des plateformes logistiques etc. Cartes postales, flyers, manuels pratiques, guides d'utilisation, vidéos etc., traduits en 12 langues, ont été pensés pour faire rayonner ce nouvel outil commun à tous et aider les responsables des Ressources humaines dans le cadre de cette transformation ;
- la lutte contre les violences faites aux femmes est une thématique forte sur lequel le Groupe s'engage depuis 2008 par le biais de la Fondation Kering, en cohérence avec les activités et la clientèle de ses Maisons. Depuis 2011, ce sont 1 125 collaborateurs qui ont été formés pour faire de Kering un environnement de travail bienveillant pour les femmes victimes de violences conjugales, y compris le Comité exécutif du Groupe.

Des histoires partagées

Des événements fédérateurs sont régulièrement organisés autour des valeurs du Groupe : l'engagement des collaborateurs se nourrit de rencontres et de la création de réseaux internes à l'occasion de grands rendez-vous, qu'ils soient festifs ou solidaires.

- un pique-nique sur l'herbe a ainsi été organisé dans les jardins du siège de Kering à Paris pour la deuxième année consécutive et a permis à plus de 800 collaborateurs de la région parisienne de toutes les Maisons, de se rencontrer à l'occasion d'une soirée conviviale unique ;
- l'événement *Imagine* quant à lui a rassemblé à Berlin en 2018 200 leaders du Groupe autour d'expériences et de rencontres sur le thème de l'innovation. Cet événement organisé tous les deux ans renforce considérablement le sentiment d'appartenance des dirigeants au Groupe. Il nourrit des échanges fructueux sur des bonnes pratiques et le partage d'une vision stratégique pour Kering ;
- chaque année, le Groupe organise le *Solidarity Day*, une journée de volontariat auprès d'associations engagées pour la cause des femmes, dans le prolongement des actions de la Fondation Kering. Cette initiative vise à soutenir l'engagement des collaborateurs autour de valeurs de partage et de solidarité, à créer des liens durables et une culture commune au sein du Groupe. L'édition 2018 du *Solidarity Day* s'est tenue dans cinq villes d'Italie (Florence, Milan, Rome, Padoue et Vicence), à Secaucus aux États-Unis, ainsi qu'à Paris en France ;
- le programme international de volontariat de la Fondation Kering offre depuis 2014 deux à quatre jours aux collaborateurs qui s'engagent à partir en mission solidaire de deux semaines à l'international. En 2018, 32 jours ont été donnés par le Groupe pour des missions au bénéfice des femmes et pour les formations préalables au départ ;
- enfin le nouveau réseau social d'entreprise favorise le partage d'événements locaux partout dans le monde, qu'ils soient initiés par le Groupe ou ses Maisons.

3.1.2.4 Qualité de vie professionnelle

Assurer à ses collaborateurs une qualité de vie garantissant la santé et la sécurité de chacun est un devoir fondamental assuré par l'ensemble des Maisons du groupe Kering. En 2010 a été signée avec le Comité d'Entreprise Européen (CEE) de Kering la Charte d'engagements sur la qualité de vie professionnelle et la prévention du stress au travail. Depuis 2015, la santé, la sécurité et la qualité de vie professionnelle forment le premier axe des engagements de Kering dans le cadre de l'accord Européen signé le 19 février 2015 avec le Comité d'Entreprise Européen du Groupe.

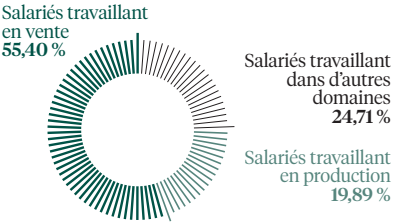
Dans ce cadre, les Maisons déploient des procédures et actions en vue d'identifier, d'évaluer, de limiter et de prévenir les risques prépondérants liés à leurs activités. Elles mettent également en œuvre des actions afin d'améliorer de manière continue la qualité de vie professionnelle. Kering prend ainsi l'engagement de développer un environnement et des relations de travail qui assurent le bien-être au travail pour favoriser le développement de tous les salariés et contribuer à la performance du Groupe.

Un travail commun sur la déconnexion a été mené par le Groupe avec les Maisons en France et a été présenté lors d'un Comité restreint du Comité d'Entreprise Européen au mois d'octobre 2018. Des formations associées ont été mises en ligne sur la plateforme de formation Kering Campus, commun à toutes les Maisons.

La promotion de la santé au travail et la gestion des risques psychosociaux

En 2018, 278 accidents du travail avec arrêt ont été comptabilisés au sein de l'ensemble des Maisons du Groupe, contre 232 en 2017. Cependant, le taux de fréquence des accidents est en diminution par rapport à 2017. Cette baisse s'explique notamment par les campagnes de sensibilisation mises en place par les Maisons du Groupe.

Profils des effectifs inscrits au 31 décembre 2018 par métier (1)



(1) Ventes : salariés travaillant en wholesale, boutique et e-commerce/Production : salariés travaillant dans les domaines de la production (atelier, tannerie ...)/Autres domaines : salariés travaillant dans des fonctions supports et de logistique.

Taux de fréquence et gravité des accidents en 2018 et 2017

	2018	2017 (*pro forma*)
Taux de fréquence des accidents du travail (Nombre d'accidents par million d'heures travaillées)	5,05 %	5,21 %
Taux de gravité des accidents du travail (Nombre de jours perdus par millier d'heures travaillées)	0,11 %	0,09 %

Dans l'ensemble des Maisons du Groupe, 19 salariés ont été reconnus comme atteints d'une maladie professionnelle au cours de l'année 2018.

La santé et la sécurité sont une priorité du Groupe. Les Maisons sont attachées au principe de prévention des risques et de préservation de la santé et de la sécurité au travail en impliquant de multiples acteurs : CHSCT (Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail), ergonomes, médecins du travail, préventeurs externes. En matière de prévention des risques, 35 904 heures de formation sécurité ont été dispensées à 4 783 salariés dans le Groupe en 2018, un chiffre en progrès.

Par ailleurs, l'année 2018 a été marquée par les actions et projets suivants :

- l'accompagnement de la rénovation des boutiques, lieux de travail et d'accueil des clients. Le site historique et emblématique de Boucheron Place Vendôme a fait l'objet de travaux de réfection. Un groupe d'une dizaine de représentants des différents services impactés (Retail, Atelier, Pierre, Stock) et membres du CE-CHSCT se sont réunis afin d'échanger et prendre en compte les conséquences en termes de conditions de travail ;
- la poursuite des efforts en matière de certification de formalisation des règles et procédures relatives à la santé et sécurité des collaborateurs. La norme SA8000 relative à la responsabilité sociale et aux conditions de travail décentes a ainsi été renouvelée chez Gucci en 2017 et Bottega Veneta en 2018. La norme OHSAS 18001, qui porte sur le système de management de la santé et de la sécurité au travail, a également fait l'objet d'un renouvellement chez Gucci (siège), LGI, dans trois des quatre tanneries du Groupe en 2017 et pour le site de Novara en 2018.

Taux d'absentéisme global et maladie (en %), 2018 et 2017

	2018	2017 (*pro forma*)
Taux d'absentéisme global	4,70 %	4,47 %
Taux d'absentéisme maladie	2,32 %	2,25 %

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

Enfin, Kering s'engage en faveur de la prévention des risques psychosociaux et assure aux salariés qui le souhaitent un support psychologique. En France un numero vert gratuit est accessible à tous les salariés qui éprouvent le besoin de bénéficier d'un support psychologique, quel qu'en soit le motif. En cas d'événement pouvant affecter les salariés de manière collective, un support est également assuré.

Au-delà de ces dispositifs, plusieurs axes sont développés par les Maisons :

- identification des facteurs de risques psychosociaux au travail comme Bottega Veneta et Gucci avec la norme SA8000 et la norme OHSAS 18001, ou le siège de Kering accompagné par l'IAPR ;
- prévention des risques psychosociaux et du stress : intervention de professionnels de santé – kinésithérapeutes, ostéopathes, sophrologues, professeurs de yoga/pilates/méditation (Kering siège, Saint Laurent siège ...) et service d'assistance sociale aux équipes ;
- organisation des temps de vie professionnels/privés (« *smart working* », extension du télétravail, flexibilité des horaires de travail...) et mise en place du droit à la déconnexion en France, suite à des évolutions législatives, renvoyant notamment au droit et devoir de tout salarié de ne pas se connecter en dehors de son temps de travail habituel et celui de moduler l'usage des outils numériques de manière proportionnée pendant son temps de travail.

L'organisation du travail

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

En moyenne, la durée du temps de travail pour les collaborateurs du Groupe travaillant à temps plein est de 39,5 heures par semaine. En 2018, 75 410 heures supplémentaires ont été comptabilisées en France, en baisse par rapport à 2017.

En 2018, on dénombre 2 642 salariés pour lesquels l'horaire contractuel hebdomadaire est inférieur à la durée du travail hebdomadaire en vigueur dans leur entreprise. L'effectif travaillant à temps partiel représente 8,21 % de l'effectif CDI et est en baisse proportionnellement à l'effectif. Il est principalement présent aux États-Unis et en Europe de l'Ouest. L'horaire contractuel est réparti en fonction des métiers et des organisations propres à chacune des Maisons, soit sur certains jours de la semaine, soit sur des plages horaires réduites sur l'ensemble des jours travaillés.

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

Au-delà de ces aspects légaux, les Maisons recherchent et proposent des organisations plus souples, répondant aux besoins de l'organisation mais aussi aux demandes des salariés dans le cadre de la politique de qualité de vie au travail : horaires flexibles pour plusieurs Maisons, mise en place d'un pilote *smart working* au siège de Bottega Veneta et de Gucci en Italie, poursuite du télétravail au siège de Kering à Paris, congés pour enfants malades pour Boucheron, temps partiel pour Pomellato.

Mettre en place des actions en faveur de la qualité de vie professionnelle

La qualité de vie au travail est un thème majeur de l'accord européen Kering *Empowering Talent*. Kering promeut ainsi l'amélioration continue de la qualité de vie professionnelle et poursuit au niveau du siège France un programme d'actions concrètes en faveur du bien-être au travail. Les thèmes de l'environnement et l'organisation du travail, l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle et la promotion de la politique parentalité ont ainsi été partagés avec les membres du Comité d'Entreprise Européen lors de la réunion plénière du 5 décembre 2018.

L'adoption d'un langage commun avec le déploiement des plateformes Ressources humaines et d'information, de communication, de formation, et d'écoute, en 2018, participent également de l'amélioration de la qualité de la vie professionnelle. Tous les salariés du Groupe disposent des mêmes moyens quels que soient leur localisation géographique, leur poste de travail et leur fonction, ce qui constitue un facteur de bien-être au travail.

Depuis 2001, le groupe Kering organise tous les deux ans son étude d'opinion interne « Quel temps fait-il chez vous ? » pour toutes les Maisons à travers le monde, afin de mesurer à l'échelle du Groupe la perception des collaborateurs sur des thèmes liés à leur activité et à leur environnement professionnel. En 2018, Kering a souhaité refondre son enquête d'opinion mondiale afin de mieux répondre aux enjeux spécifiques du Groupe et faciliter l'expression des collaborateurs, à travers notamment un questionnaire concis, disponible en plusieurs langues, accessible partout et sur tous supports – téléphones mobiles, tablettes, ordinateurs. Le *Kering People Survey*, qui a été déployé en janvier 2019, remplace la précédente enquête d'opinion, s'adresse à tous les collaborateurs de Kering et de toutes ses Maisons et comprend quatre dimensions de la qualité de vie au travail : l'organisation et processus de travail, les conditions et l'environnement de travail, la communication et les facteurs subjectifs.

Au niveau du Groupe, la politique parentalité contribue de manière globale et inclusive pour tous les hommes et femmes du Groupe à promouvoir une politique de bien-être en définissant un standard de durée et de paiement des congés maternité, paternité et adoption. Elle permet d'assurer des droits supérieurs à la réglementation nationale sur des congés différents et trouve à s'appliquer partout dans nos pays d'implantation. Cela constitue une avancée majeure dans de nombreuses régions du monde, en particulier en Amérique et en Asie. Les bureaux Kering Corporate situés en Asie sont équipés depuis l'été 2017 de salles d'allaitement afin de laisser la possibilité aux femmes reprenant une activité professionnelle de continuer à allaiter leur enfant.

Kering est par ailleurs membre depuis 2016 d'une plateforme d'échanges et de réflexion initiée par l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et l'École Nationale Supérieure de Sécurité Sociale française (EN3S) réunissant des entreprises multinationales francophones engagées dans le développement des socles de protection sociale communs au niveau mondial. Cela recouvre neuf domaines : soins médicaux, indemnités maladie, chômage, vieillesse, accidents du travail, allocations familiales, maternité, invalidité et survivants. Un premier guide de bonnes pratiques retraçant les différentes étapes relatives aux processus d'élaboration et de mise en œuvre d'un programme de protection sociale dans le monde a été publié en novembre 2017.

Kering poursuit ses travaux dans le cadre de la stratégie Développement durable 2025 et a participé à la quatrième réunion du *Global Business Network* à Genève le 23 octobre 2018 afin de continuer à promouvoir, parmi d'autres groupes francophones, l'engagement du secteur privé dans l'extension des systèmes de protection sociale.

Enfin, les Maisons formalisent également leurs démarches à travers des programmes dédiés à la qualité de vie au travail, à l'instar de Pomellato et DoDo qui en 2018 continue à développer son *Well-being program* initié en 2017 et visant à promouvoir le bien-être au travail – physique, psychique et émotionnel – ainsi que l'équilibre des temps de vie pour les collaborateurs. Les Maisons proposent régulièrement des moments de convivialité afin de renforcer le lien social entre les collaborateurs, comme le *Kering Chouette family time* au siège de Kering, temps fort qui a permis aux collaborateurs de partager des instants privilégiés avec leurs enfants dans leur cadre de travail, ou la deuxième édition du *Family day* organisé chez Brioni Italie en octobre 2018. D'autres événements autour du bien-être au travail ont été mis en place comme les activités sportives collectives organisées par Ulysse Nardin, ou des séances d'ostéopathie et de yoga au sein de Kering Corporate à Paris. Kering Asie Pacifique participe depuis plusieurs années aux *Stanley Dragon Boat Championships* organisés annuellement à Hong Kong. En 2018, la course a réuni sous une même bannière Kering des collaborateurs des différentes Maisons (Saint Laurent, Balenciaga, Bottega Veneta ...) présentes en Asie.

3.1.3 Rémunération et avantages sociaux

- masse salariale du Groupe en 2018 : 1,62 milliard d'euros ;
- 104,571 millions d'euros de charges sociales patronales des Maisons en France métropolitaine en 2018.

La politique de rémunération de Kering

La rémunération est un élément déterminant à la disposition des managers pour reconnaître l'engagement ainsi que la performance individuelle et collective de leurs équipes.

Les différents éléments de rémunération et la façon dont ils sont gérés reposent sur des orientations fixées par le Groupe. Ainsi une part variable accompagne le salaire fixe pour tout collaborateur faisant partie d'une équipe de vente ou exerçant une fonction à partir d'un certain niveau de responsabilité. En conséquence, plus de 90 % des salariés du Groupe bénéficient d'un dispositif de rémunération variable dont le versement est conditionné par l'atteinte d'objectifs individuels et/ou collectifs.

Le montant des salaires fixes est défini dans un double souci d'équité interne et de compétitivité. Il est revu sur une base annuelle sur proposition des managers directs.

Les décisions d'évolution sont prises en tenant compte du niveau de salaire déjà acquis en comparaison avec les pairs et/ou le marché externe, de la performance démontrée sur une période de temps suffisamment longue ainsi que du potentiel d'évolution. Elles sont formulées indépendamment de toute considération de genre ou d'âge.

La part individuelle de la rémunération variable est déterminée et gérée dans le cadre du dispositif annuel d'évaluation de la performance. Les objectifs sont fixés et discutés avec le manager direct tout comme l'appréciation de leur niveau d'atteinte.

En 2018, dans le cadre de l'implémentation d'un système global d'information des Ressources humaines du Groupe, un nouveau dispositif de classification des postes (« *Job Catalogue* ») a été mis en place. Partagé par l'ensemble des Maisons, il sert de référentiel dans la détermination des parts variables par niveau de responsabilité. Il va également permettre de comparer de façon plus fiable les différentes fonctions du Groupe dans le cadre des analyses de compétitivité internes et externes qui sont régulièrement conduites.

La rémunération des dirigeants

La rémunération des 250 dirigeants du Groupe (le *Leadership group*) est suivie par la Direction des Ressources humaines Groupe, et ce afin d'en garantir la cohérence interne et la compétitivité au regard des pratiques des entreprises du secteur.

La structure de la rémunération des dirigeants (parts relatives dédiées au salaire de base et aux éléments variables court et long termes) est définie par le Groupe. Elle diffère en fonction du niveau de responsabilité du poste tenu.

La politique de variable court terme (bonus annuel) vise à récompenser l'atteinte d'objectifs, pour partie financiers et pour partie individuels, définis en cohérence avec la stratégie du Groupe et des Maisons. La performance financière s'apprécie au vu de deux indicateurs respectivement dédiés à la mesure de la rentabilité (EBIT) et à la qualité de la gestion de la trésorerie des Maisons et du Groupe (cash-flow libre). Par ailleurs, une part des objectifs individuels fixés aux dirigeants est liée à l'atteinte des objectifs de Développement durable du Groupe et de management des équipes.

La politique d'intéressement long terme a été récemment revue afin de mieux répondre aux objectifs de création de valeur du Groupe. Elle a pour double finalité de récompenser la performance des équipes dirigeantes dans la durée et leur fidélité.

L'intéressement long terme se compose depuis 2017 « d'unités monétaires » Kering et « d'unités monétaires » liées aux différentes Maisons, celles-ci caractérisant l'accroissement de valeur dans le temps des différentes entités. Les deux natures d'unités monétaires (Kering et marque) pèsent à part égale dans la composition de l'intéressement long terme de chaque dirigeant. Les montants attribués sont liés au niveau de responsabilité du bénéficiaire dans le Groupe.

À l'issue d'une période d'acquisition des droits de trois ans à compter de l'année d'attribution des unités monétaires, les dirigeants ont la possibilité d'en demander la contrepartie financière au cours des deux années suivantes et ce, à l'occasion de deux fenêtres de monétisation par an.

En matière de rémunération des mandataires sociaux, le Conseil d'administration a respecté lors de l'Assemblée générale qui s'est tenue le 26 avril 2018 les exigences du code AFEP MEDEF révisé en matière de *Say-on-Pay*.

Les avantages sociaux au sein du Groupe

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

Les différentes Maisons du Groupe ont mis en place depuis plusieurs années des dispositifs d'avantages sociaux plus complets permettant aux salariés de concilier vie professionnelle et vie personnelle. Ceux-ci prennent souvent la forme d'une offre en matière d'éducation, de loisirs, de transport ou d'aide à la famille. Ces dispositifs, très appréciés, évoluent régulièrement pour mieux répondre aux attentes des salariés.

Kering a mis en place une politique globale de parentalité qui garantit à tous les parents dans le Groupe, quelle que soit leur situation personnelle et géographique de bénéficier de 14 semaines de congé maternité ou adoption et cinq jours de congés paternité rémunérés.

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

Conformément aux dispositions légales nationales, la quasi-totalité des salariés du Groupe en France bénéficie d'un dispositif de participation aux bénéfices ou d'intéressement, régi par un accord propre à leur entité juridique. Les sommes issues de ces dispositifs peuvent bénéficier d'exonérations sociales et fiscales conformément à la réglementation en vigueur.

3.1.4 Dialogue social

Le groupe Kering œuvre dans le but de garantir la continuité du dialogue social propre à chacune de ses instances. L'année 2017 est marquée par le renouveau du dialogue social européen, avec la signature d'un nouvel accord relatif au Comité d'Entreprise Européen de Kering et le renouvellement de ses membres. L'année 2018 est notamment marquée par la recomposition du Comité d'Entreprise Européen afin de tenir compte de l'évolution du périmètre du Groupe en Europe – suite notamment à la sortie du périmètre de PUMA – , la présentation de la stratégie du Groupe par François-Henri Pinault, PDG du Groupe, aux membres du Comité, et par la visite avec les membres du Comité, de l'école de l'Amour au sein du *Gucci Art Lab*.

Écouter et dialoguer avec son environnement social : le premier accord européen Kering signé le 19 février 2015

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

Fin 2014, la Direction des Ressources humaines et le Comité restreint du Comité d'Entreprise Européen ont souhaité engager la négociation d'un nouvel accord européen. Il s'agissait de mieux mettre en valeur les engagements déjà souscrits en faveur de la diversité et de la qualité de vie au travail, en les inscrivant dans un cadre plus large. Direction et représentants du Comité d'Entreprise Européen se sont réunis entre septembre et décembre 2014 à quatre reprises pour des sessions de deux jours pour négocier et signer, au nom du Comité d'Entreprise Européen, l'Accord Européen Kering.

L'objectif de cet accord, *Empowering Talent*, signé le 19 février 2015 est de souligner pour l'ensemble des salariés les priorités de la politique de Ressources humaines de Kering. L'accord signé définit les engagements du Groupe autour de trois axes clés que sont : développer un environnement et des relations de travail qui assurent la qualité de vie professionnelle, valoriser la diversité et les actions en faveur de la mixité et de l'égalité des chances ; et enfin, renforcer les opportunités de développement professionnel pour chacun.

Des modalités de suivi de l'accord ont été définies dans un cadre annuel et la revue des actions a été réalisée lors du Comité d'Entreprise Européen qui s'est tenu le 29 novembre 2018 à Paris.

Chaque marque de Kering relaie cet engagement. Ainsi, en 2018, 107 accords collectifs d'entreprise ont été conclus dans le Groupe. Ces accords ont principalement porté sur les rémunérations et les avantages sociaux (salaires, variables, intéressement, participation, prévoyance etc.), la durée et l'organisation du temps de travail (télétravail/travail à distance, flexibilité du temps de travail, contrat de génération, travail temporaire, don de jours solidarité, droit à la déconnexion) ainsi que sur la vidéo surveillance sur le lieu de travail.

On notera qu'en 2018, les Maisons en France ont négocié avec leurs partenaires sociaux les modalités de mise en œuvre du travail du dimanche de manière à trouver un équilibre entre une ouverture des boutiques plus soutenue et la prise en compte des souhaits et possibilités d'organisation des salariés.

En parallèle, le nombre d'heures de grève s'élève à 6 601 heures en 2018, contre 747 en 2017 et 16 223 en 2016. Cette augmentation s'explique essentiellement par les négociations salariales qui ont eu lieu dans l'un de nos sites.

Les instances de dialogue du Groupe

Le Comité d'Entreprise Européen de Kering

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

La finalité principale du CEE est de devenir un véritable acteur de l'évolution du dialogue social européen, entre des pays dont les réalités et les pratiques sociales peuvent être différentes.

Instance transnationale, le CEE intervient en complément des représentations nationales du personnel existant, dans le cadre de prérogatives qui lui sont propres. Les échanges au sein du CEE permettent aux représentants des salariés d'acquérir une meilleure connaissance et compréhension de l'organisation, de la stratégie et des enjeux du groupe Kering.

En 2017, un nouvel accord à durée indéterminée a été signé. Le CEE de Kering a fait l'objet du renouvellement de ses membres et d'une recomposition en 2018 à la suite de la distribution de la grande majorité des parts de PUMA. L'ensemble de ses membres bénéficieront pour leur prise de fonction d'une formation de trois jours aux fondamentaux de l'économie. Le Comité restreint bénéficiera également d'une formation d'une journée sur le dialogue social en Europe. Cette formation sera l'occasion de mieux comprendre les différences juridiques et culturelles en Europe mais aussi de positionner l'accord relatif au CEE de Kering au regard des exigences légales.

Réuni deux fois par an en session plénière de trois jours avec la Direction du Groupe, le CEE est informé et, le cas échéant, consulté sur des questions transnationales ayant un impact sur les salariés du Groupe selon des modalités précisément définies par le nouvel accord à durée indéterminée.

Le CEE s'est, dernièrement, réuni en séance plénière ordinaire les 21 juin à Paris et 5 décembre 2018 à Florence. Les principaux points portés à l'information de ses membres ont notamment concerné la situation économique et financière du Groupe, les perspectives et la stratégie du Groupe, les projets transverses et d'un point de vue social, la revue des actions engagées dans le cadre de l'accord européen Kering.

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

Le Comité de groupe France

Créé en 1993 et dernièrement renouvelé en 2015, le Comité de groupe Kering est une instance de représentation du personnel de droit français. Réunis en séance plénière une fois par an, ses membres sont informés et dialoguent sur les orientations stratégiques, les enjeux économiques et financiers ainsi que sur la politique Ressources humaines du Groupe. Chaque réunion plénière est précédée d'une réunion préparatoire entre membres, dont l'une se tient la veille même de chaque réunion plénière.

Le Comité de groupe s'est réuni en séance plénière le 8 juin 2018 pour la présentation des résultats 2017 du Groupe, de la nouvelle enquête d'opinion du Groupe et du déploiement de la nouvelle plateforme digitale Ressources humaines intégrée.

Dans l'ensemble des Maisons du Groupe en France, le dialogue social se construit avec les instances représentatives du personnel et dans le cadre des négociations avec les syndicats.

3.2 Impact environnemental des opérations de Kering

3.2.1 Stratégie et management

Pilier *Care* de la stratégie Développement durable du Groupe, la démarche environnementale de Kering s'articule autour de cinq principes clés :

- placer l'ambition au plus haut en matière de préservation de l'environnement en s'appuyant sur l'innovation ;
- intégrer les préoccupations environnementales au cœur de l'activité des marques en impliquant tous les acteurs de la chaîne de valeur ;
- dépasser les strictes obligations légales en matière environnementale et réfléchir au-delà des limites de l'entreprise à l'instar de la démarche EP&L ;
- développer le leadership du Groupe en la matière et une véritable stratégie de coalition en faveur de l'environnement, en partageant largement ses réflexions, ses avancées et ses résultats avec ses pairs et ses parties prenantes ;
- insuffler une culture de l'innovation au *business model* ainsi qu'à la chaîne d'approvisionnement pour intégrer les nouvelles technologies permettant de réduire significativement les impacts environnementaux.

Management de l'environnement

Stratégie et objectifs

Le pilier environnemental de la stratégie Développement durable 2025 de Kering définit à la fois le niveau d'ambition fixé par le Groupe en terme d'amélioration de son empreinte environnementale et les principaux leviers d'amélioration que sont le sourcing et le design.

- Kering a ainsi défini un objectif de réduction global de l'intensité de son Compte de Résultat Environnemental (EP&L) de 40 % à horizon 2025 ;
- cet objectif est renforcé par une approche fondée sur des données *Science Based Targets* en ce qui concerne les émissions de gaz à effet de serre du Groupe qui couvre à la fois les opérations du Groupe et sa chaîne d'approvisionnement :
  - réduction de 50 % d'ici 2025 de l'intensité de ses émissions des Scopes 1 et 2 et des émissions du Scope 3 du *Greenhouse Gas Protocol* liées au transport et à la distribution des marchandises, aux vols commerciaux, et à l'énergie,
  - réduction de 40 % de l'intensité de ses émissions du Scope 3 correspondant à l'achat de produits et services, en lien avec l'objectif EP&L ;
- éléments clés de l'atteinte de ces engagements, les pratiques de sourcing font également l'objet d'objectifs précis :
  - 95 % des matières premières clés traçables jusqu'à leur pays d'extraction d'ici 2018 et 100 % d'ici 2025,
  - 100 % des matières premières clés conformes aux *Kering Standards* d'ici 2025 ;
- enfin, l'innovation est au cœur de la démarche environnementale de Kering et vise en particulier à intégrer des matières plus durables dès l'étape de création. Cela est rendu possible par des outils reposant sur l'approche EP&L offrant une lecture directe de l'impact environnemental d'une future collection mais également grâce à des structures comme le *Materials Innovation Lab* (MIL) qui offre aux équipes design des marques un vivier de matières durables et innovantes.

Stratégie Climat

Convaincu, d'une part, que les entreprises ont un rôle déterminant à jouer face au constat unanime de l'urgence et de la criticité du changement climatique par les scientifiques et du lien entre la préservation du climat et la pérennité de son activité économique d'autre part, Kering a fait de l'action climatique un élément essentiel de sa stratégie d'entreprise. En effet, en tant qu'acteur du secteur du Luxe, la nature des produits et l'exigence de qualité qui y est associée rendent le Groupe largement dépendant des matières premières d'origine naturelle (laine, cachemire, cuir, coton, soie, etc.) et par conséquent des écosystèmes dont la préservation est essentielle à la production de matière de qualité. Le changement climatique commence déjà à perturber certains de ces écosystèmes, il est donc essentiel de renforcer leur résilience. Kering matérialise sa lutte contre le changement climatique sous deux formes :

- à travers la réduction directe de son empreinte carbone, liée aux consommations énergétiques et au transport de personnes et de marchandises, comme précisé dans la suite de ce chapitre ;

- à plus long terme, par l'évaluation puis la réduction des émissions de gaz à effet de serre de sa chaîne d'approvisionnement, notamment *via* la démarche EP&L lancée par le Groupe pour l'ensemble de ses marques. Cette démarche constitue par ailleurs un outil central à la stratégie d'adaptation au changement climatique de Kering comme a pu en témoigner l'étude publiée avec BSR en 2015 sur l'analyse des conséquences du changement climatique sur l'industrie du luxe. Ce rapport, intitulé : « Changement climatique : implications et stratégies pour le secteur de la mode et du luxe », se propose ainsi d'aider les acteurs de la filière à comprendre les vulnérabilités qui leur sont propres, et formule des recommandations permettant l'élaboration de modèles économiques plus résilients.

L'évaluation du risque climatique fait désormais partie intégrante de la gestion des risques du Groupe (voir chapitre 6 du présent Document de référence). La stratégie climat du Groupe est d'autre part décrite extensivement dans la réponse CDP Climate 2018 de Kering disponible publiquement sur le site www.cdp.net. Y sont entre autres précisés, en cohérence avec les recommandations de la TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosure*) sur lesquelles le CDP a aligné son évaluation :

- la gouvernance des sujets climatiques pour le Groupe, pleinement intégrée dans la gouvernance du Développement durable du Groupe détaillée en section « Gouvernance et organisation » ;
- l'analyse d'impact sur les activités du Groupe et les scenarii d'analyse climat utilisés, basés sur le scenario RCP 2.6 du 5e rapport du GIEC (Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat) – ou scénario 2°C – énonçant qu'il est nécessaire de réduire les émissions mondiales absolues de gaz à effet de serre de - 41 % à - 72 % d'ici 2050 ;
- la gestion des risques climat du Groupe ;
- les objectifs et la performance du Groupe en matière de lutte contre le changement climatique.

Le Groupe, au-delà de ses émissions de gaz à effet de serre générées par ses opérations, va donc déjà bien au-delà de la réglementation en vigueur. En effet, ses émissions amont sont calculées et valorisées chaque année, comme présenté dans la partie « EP&L : Compte de Résultat Environnemental ». Les postes significatifs d'émissions y sont détaillés ; il est pertinent de noter :

- la très forte prépondérance des émissions de gaz à effet de serre au sein des chaînes d'approvisionnement (Tiers 1 à 4) par rapport aux émissions des opérations de Kering (Tier 0) : 84 % vs. 16 % – à noter d'ailleurs que les activités de Kering ne sont pas concernées par les règlementations relatives au marché des quotas d'émission de CO_2 ;
- au sein des chaînes d'approvisionnement, les postes les plus significatifs sont liés à la production et la première transformation des matières premières (Tier 4 et Tier 3) ; et notamment tout ce qui a trait au cuir et aux fibres textiles, en particulier d'origine animale ;
- afin de définir un objectif de réduction pertinent de son empreinte carbone couvrant ses principaux postes d'émission, Kering a choisi de suivre le cadre défini par la *Science Based Target Initiative* et s'est ainsi engagé d'ici 2025 à :
  - réduire de 50 % l'intensité de ses émissions de gaz à effet de serre liées à ses opérations (intégralité des Scopes 1, 2 du *Greenhouse Gas Protocol* ainsi que les émissions liées au transport et distribution des marchandises, à la production de l'énergie et des carburants et aux vols commerciaux),
  - réduire de 40 % l'intensité de ses émissions de gaz à effet de serre liées à ses chaînes d'approvisionnement (achats de biens et services du Scope 3 du *Greenhouse Gas Protocol*), en lien avec ses objectifs EP&L.

Au-delà de ses activités propres, le Groupe s'engage pour la lutte contre le changement climatique avec ses pairs, conscient que la réponse du secteur du luxe et plus largement de la mode se doit d'être collective et globale. Pour cela, le Groupe a signé en décembre 2018 la Charte de l'industrie de la mode pour l'action climatique (*Fashion Industry Charter for Climate Action*) coordonnée par l'*UN Climate Change* et qui réunit les plus grandes marques internationales de mode, revendeurs, fournisseurs et organisations professionnelles majeures du secteur autour d'un but commun : une réduction drastique de l'empreinte carbone du secteur alignée avec les objectifs de l'Accord de Paris.

Empreinte énergétique

Kering s'est donné pour cible ambitieuse de réduire de 50 % l'intensité de ses émissions de gaz à effet de serre entre 2015 et 2025 des Scope 1 et 2 et des émissions liées au transport et distribution des marchandises, au déplacement des collaborateurs et à l'énergie. Pour ce faire, il s'agit de :

- minimiser la consommation d'énergie par la mise en place de mesures d'amélioration de l'efficacité énergétique pour les sites de Kering et dans les transports (voir paragraphes « Mesures d'amélioration de l'efficacité énergétique des opérations de Kering » et « Optimisation des flux logistiques et recours aux transports alternatifs ») ;
- privilégier l'énergie renouvelable d'une part avec la production l'énergie renouvelable sur ses sites, notamment par l'exploitation des toits des installations pour des panneaux photovoltaïques et d'autre part avec l'achat d'électricité d'origine renouvelable (aussi appelée « électricité verte ») partout où cela est possible ;
- compenser les émissions de gaz à effet de serre résiduelles (Scope 1 et 2).

Organisation interne pour l'environnement

La Direction du Développement durable de Kering, qui regroupe une vingtaine de spécialistes, prépare la déclinaison opérationnelle de la stratégie environnementale du Groupe et accompagne les Maisons dans la mise en œuvre des plans d'actions visant à atteindre les objectifs. Pour ce faire, Kering développe un ensemble d'outils tels que le système de reporting environnemental ou l'EP&L, mais également des standards (matières premières et procédés de fabrication) pour accompagner les marques dans la gestion de leurs impacts environnementaux.

La coordination entre les Maisons et le Groupe est assurée grâce à un réseau de managers dédiés à temps plein aux questions de développement durable. Ainsi, chaque marque dispose *a minima* d'un *Sustainability Lead*. C'est également le cas pour la structure Kering Group Operations (logistique, production, développement, etc.) qui compte 7 personnes dédiées au développement durable. Au total, c'est ainsi une soixantaine de personnes qui sont dédiées au développement durable dans le Groupe et ses Maisons.

Au-delà de ces postes dédiés, des comités élargis permettent d'associer régulièrement les autres fonctions clés de l'entreprise pour assurer le déploiement et l'application des projets de développement durable. Ces équipes transverses associent généralement les fonctions finance, merchandising, vente, design, production, RH, etc. Ce sont ainsi plus de 150 personnes qui se réunissent régulièrement chez Gucci, Bottega Veneta, Saint Laurent, Alexander McQueen, Balenciaga, Boucheron, Girard-Perregaux, Pomellato, Qeelin, Ulysse Nardin et Kering Eyewear.

Le reporting environnemental déployé par Kering s'appuie également sur un large réseau de près de 300 contributeurs, présents à travers le monde dans les marques du Groupe. Il garantit un niveau de précision des données optimal et permet au Groupe de suivre finement ses impacts environnementaux et ses performances.

Animation du réseau

L'ensemble des *Sustainability Leads* et la Direction Développement durable de Kering se réunissent chaque mois afin de coordonner la mise en place de la stratégie Développement durable, partager et mutualiser les bonnes pratiques développées au sein des Maisons. Au-delà de l'échange d'expériences, ces travaux permettent de définir les plans d'actions qui répondent aussi bien aux enjeux transversaux du Groupe qu'à ceux plus spécifiques des marques. Le réseau développement durable de Kering rassemblant les équipes du *corporate* et des Maisons se réunit physiquement une fois par an pour deux jours de réflexion et de travail. Le *Sustainability Network Meeting* 2018 a ainsi permis de traduire les ambitions de la stratégie Développement durable à horizon 2025 du Groupe en actions concrètes – *Putting ambition into action*. Ce temps fort de l'année a également permis au réseau développement durable d'échanger avec d'autres secteurs au sein du Groupe mais aussi avec des parties prenantes externes invitées pour cette rencontre pour débattre autour de thématiques clés pour Kering. On notera particulièrement la présence du CEO de *Compassion in World Farming* sur le bien-être animal, le Directeur exécutif de *Natural Capital Coalition* sur la comptabilité des ressources naturelles, la fondatrice d'une marque pionnière en matière d'éthique sur l'ensemble de la chaine de valeur ou encore l'intervention du CEO d'une Maison du Groupe témoignant de la manière dont il place le développement durable au coeur de la stratégie et du développement de la marque. Ces deux jours ont été clôturés par un *Make it Happen Challenge* donnant des solutions concrètes et disruptives sur les sujets du bien-être animal, l'EP&L et le sourcing responsable des matières premières.

En 2018, Kering a poursuivi l'organisation de ses *Idea Labs*, groupes de travail réunissant des experts et des opérationnels de plusieurs Maisons afin de partager les connaissances, faire émerger et structurer de nouvelles idées, mettre en œuvre des solutions concrètes pour améliorer notamment l'empreinte environnementale et sociétale du Groupe. En 2018, les *Idea Labs* ont réuni pour chaque session entre 10 et 30 collaborateurs autour des thématiques suivantes :

- les *Kering Standards* des matières premières et les procédés de fabrication ;
- la gestion de l'énergie et les achats d'énergie verte ;
- l'efficacité environnementale des boutiques ;
- l'égalité femmes-hommes dans nos chaînes d'approvisionnement ;
- l'économie circulaire ;
- les peaux précieuses ;
- les cuirs ;
- l'or ;
- l'argent.

Formation et information des salariés

Afin d'augmenter l'accessibilité des informations du Groupe, l'intranet Kering a été remplacé en 2018 par un réseau social d'entreprise permettant de diffuser notamment l'actualité développement durable du Groupe et de ses marques à l'ensemble des collaborateurs à travers le monde. Ce réseau est accessible par tous et sur tous supports (ordinateurs, tablettes, téléphones portables, etc.). Kering et les Maisons peuvent ainsi communiquer aisément sur les projets développement durable, les actualités et moments clés de l'année, à l'instar de *The Kering Planet* qui depuis 2017 propose régulièrement aux collaborateurs du Groupe des concours et jeux faisant appel à leurs connaissances en matière de développement durable en générale et leur maîtrise des trois piliers de la stratégie du Groupe à horizon 2025 en particulier. Deux nouveaux défis ont ainsi été lancés en 2018 qui ont rassemblé plus de 5000 participants dans le monde. Un groupe *The Kering Planet* a été créé, en parallèle, sur le réseau social d'entreprise afin d'animer, tout au long de l'année, une communauté de collaborateurs sensibles au développement durable, en partageant des actualités régulières sur le sujet.

Des lettres d'information, largement diffusées au sein du Groupe, viennent compléter le dispositif comme par exemple la *Sustainability Monitoring* qui recense tous les articles de la presse nationale et internationale se faisant l'écho des réalisations de Kering, de ses marques et de leurs concurrents en matière de développement durable, ou encore la *Regulatory Watch* analysant les dernières actualités réglementaires en lien avec le développement durable.

Les conseillers de vente en boutique constituent une population privilégiée pour les actions de formation et de sensibilisation à la stratégie de Développement durable de Kering afin qu'ils puissent s'en faire les porte-parole efficaces auprès des clients. Le guide *Sustainability in Retail* a ainsi été développé à l'attention des équipes de Kering et des marques qui forment les collaborateurs en relation avec la clientèle. Ce guide est composé de modules qui couvrent les matières premières clés utilisées par le Groupe, afin d'aider les collaborateurs (et *in fine* les clients) à mieux comprendre où et comment sont fabriqués les produits, les enjeux des chaînes d'approvisionnement,

leurs principaux impacts et la stratégie mise en œuvre par Kering et ses marques pour répondre à ces enjeux. Ce guide, désormais disponible en français, anglais, chinois, italien et japonais, est actuellement en cours d'adaptation et d'intégration aux dispositifs de formation de chaque marque.

Des dates clés comme la Journée Mondiale de l'Environnement le 5 juin offrent l'occasion de toucher un public plus large. En 2018, Brut, nouveau media d'information 100 % vidéo et 100 % digital, a interrogé la Directrice du Développement Durable et des Affaires Institutionnelles Internationales de Kering sur la stratégie et les actions du Groupe en matière de développement durable. Gucci a également choisi la Journée Mondiale de l'Environnement pour lancer *Gucci Equilibrium*, une plateforme web conçue pour communiquer sur son plan décennal, *Culture of Purpose*, visant à intégrer une stratégie globale de développement durable au sein de la Maison.

Le *Caring Day* 2018, journée organisée chaque année par Kering à l'attention des collaborateurs du Groupe pour les sensibiliser aux thématiques du développement durable et partager avec eux les grandes avancées du Groupe en la matière, s'est déroulé en juin à Florence. Une centaine d'employés des Maisons et du Corporate ont été conviés pour un programme alternant conférences et ateliers sur l'*up-cycling* ou encore le design responsable. Cela a permis de sensibiliser l'audience aux problématiques environnementales qui se posent dans le secteur du Luxe ainsi que de présenter les réponses apportées à ces sujets par Kering et ses Maisons.

Le groupe Kering est conscient que ses principaux impacts sur la biodiversité se situent essentiellement au niveau de l'approvisionnement en matières premières, et par conséquent de l'exploitation des sols associés ;

Fort de ce constat, le Groupe et ses Maisons souhaitent sensibiliser le plus grand nombre de personnes *via* son activité. Cette volonté se traduit notamment à travers la mise en place d'une démarche apicole, ayant permis l'installation de plusieurs ruches au siège, mais aussi au sein de certaines Maisons telles que Girard-Perregaux, qui produisent désormais du miel localement. En 2018 Bottega Veneta a organisé deux *family days* durant lesquels les proches et enfants des employés ont pu se rendre dans les deux sièges de Milan et Montebello pour une journée de détente et de découverte. Parmi les activités proposées aux enfants la fabrication de bombes à graines les a sensibilisés à la sauvegarde de la biodiversité. De plus un stand présentait à tous des informations générales sur la biodiversité et des illustrations des actions effectuées par la marque à ce sujet.

Les Maisons développent également leurs propres actions de formation et de sensibilisation aux enjeux environnementaux en commençant par le parcours d'intégration prévu pour tout nouvel entrant. Ainsi, tout nouvel employé suit une série de formations lui permettant de se familiariser avec l'univers de la marque et de découvrir ses actions clés en terme de développement durable. C'est le cas par exemple pour Gucci, Brioni ou encore Saint Laurent. Une formation en ligne sur le développement durable a été créée en 2018 par Bottega Veneta et insérée dans le chapitre *induction* pour tous les nouveaux entrants, qui a été suivie par 1 231 employés en 2018 soit un tiers des employés de la Maison. D'autres marques ciblent les fonctions clés de l'entreprise, comme par exemple les équipes design, retail ou encore merchandising pour délivrer les informations clés liées aux produits et aux actions de développement durable de la marque mais aussi diffuser les bonnes pratiques notamment pour une gestion efficace des boutiques. Brioni, en collaboration avec le MIL et Kering Operations, a organisé un *workshop* développement durable à destination du département créatif et produit portant sur les *Kering Standards* et les éco-matériaux. On notera par ailleurs que Gucci a diffusé son Guide *Guidelines for Creative and Product Development Departments* afin de sensibiliser les équipes aux matières premières recommandées et aux procédés de fabrication à privilégier pour le tannage et les teintures, ainsi qu'un dictionnaire listant les matières innovantes et renouvelables. C'est également le cas d'Alexander McQueen qui a ajouté aux *newsletters* mensuelles adressées aux responsables des boutiques une section développement durable.

Alexander McQueen a également réalisé des ateliers spécifiques aux éco-matériaux réunissant une trentaine de personnes pour les équipes design et merchandising. Balenciaga poursuit son programme de formation sur les *Kering Standards* qui font l'objet d'un programme de formations spécifiques pour les équipes design, merchandising, développement et production. Saint Laurent, de son côté, a développé une véritable plateforme interne de cours en ligne, E-Université, incluant un module développement durable. Ce module interactif de 15 minutes permet à tous les employés de la Maison de comprendre les enjeux, objectifs et projets environnementaux et leur présente la manière dont ils peuvent contribuer aux objectifs de la Maison. Ce sont ainsi près de 700 collaborateurs de la Maison qui ont suivi ce module développement durable. Kering Eyewear a de son côté mis en place en 2018 le *Smart Worker Challenge*, une série d'une dizaine de challenges sous format très bref, permettant à la marque d'une part de sensibiliser un grand nombre d'employés sur les gestes *eco-friendly* et d'autre part de collecter des données pour identifier les principaux postes de réduction d'impact environnemental. Enfin, certains événements sont particulièrement propices à diffuser une culture d'entreprise durable comme par exemple l'ArtLab Expo réalisée par Gucci en octobre 2018 permettant de communiquer sur les engagements RSE de la Maison à tous les employés du site ArtLab. À cette occasion Gucci a renouvelé sa collaboration avec *Treedom* – plateforme web qui permet de planter et de suivre des arbres à distance en Afrique, Amérique Latine, Asie et Italie – ajoutant aux 500 arbres déjà existants 287 arbres participant ainsi aux efforts de compensation carbone de la Maison.

Formation aux outils

Afin de garantir la cohérence et d'homogénéiser les pratiques de reporting sur l'ensemble du Groupe, des formations aux outils spécifiques pour le reporting environnemental et l'EP&L sont mises en place chaque année. Cette démarche s'exprime notamment à travers la mise à jour annuelles et la large diffusion de guides, les *handbooks*, en trois langues, soutenue par une communication *via* le réseau social d'entreprise. La publication des supports est également complétée par des formations en ligne à l'ensemble des utilisateurs.

Démarches de certification

Au sein du Groupe, le nombre de sites pour lesquels une démarche de certification ISO 14001 est pertinente reste limité en raison de la nature des activités du Groupe. Ainsi, cette certification qui témoigne de la mise en place d'un système de management des impacts environnementaux, est visée en priorité pour les sites présentant les impacts environnementaux les plus significatifs tels que les grands centres logistiques ou les tanneries.

En 2018, l'ensemble des tanneries du Groupe est engagé dans une démarche de certification. Les tanneries Caravel, Blutonic et Luxury tannery sont certifiées depuis plusieurs années. La tannerie de Périers en Normandie récemment installée sur un nouveau site fait pour sa part l'objet d'une démarche de certification ISO 14001 en cours.

Certaines marques complètent leur démarche de certification environnementale en utilisant la norme ISO 14064 spécifique à la quantification des émissions de gaz à effet de serre (GES) et à leur réduction.

Marque	Nom du site	Activité	Certifications
Kering	Plateforme Bioggio	Distribution	ISO 14001
	Plateforme Stabio	Distribution	ISO 14001
	Siège LGI	Bureaux	ISO 14001
	Plateforme Sant'Antonino	Distribution	ISO 14001
	Cadempino	Bureaux	ISO 14001
	Caravel	Tannerie	ISO 14001
	Luxury Tannery	Tannerie	ISO 14001
	Blutonic	Tannerie	ISO 14001
Gucci	Siège Florence	Bureaux	ISO 14001
	Entrepôt Casellina	Distribution	ISO 14001
	Siège Casellina	Bureaux	ISO 14001
	Tigerflex	Production	ISO 14001
Bottega Veneta	Altavilla Vicentina	Distribution	ISO 14001
	Montebello Vicentino	Bureaux/Production	ISO 14001 ISO 14064
	Vicenza	Production	ISO 14001
	Vigonza	Production	ISO 14001
	Siège Milan	Bureaux	ISO 14064

Indicateurs et reporting

Afin de suivre avec précision l'empreinte environnementale de ses activités, Kering mène chaque année depuis 2004 un reporting environnemental qui s'appuie sur une centaine d'indicateurs. Représentatifs des enjeux environnementaux des différentes Maisons, ces indicateurs s'articulent autour de huit thèmes : la consommation d'énergie, la consommation d'eau, la pollution de l'eau, la gestion des risques environnementaux, le transport de marchandises, les déplacements professionnels, la production de déchets et la consommation de matières premières.

Depuis 2014 le suivi des consommations d'énergie des magasins a été renforcé grâce au système de gestion des factures d'énergie NUS. Celui-ci permet en effet un suivi informatique mensuel des consommations, directement intégré à l'outil de reporting environnemental, limitant ainsi les risques d'erreurs de saisie, le recours à des estimations et permettant de réagir en cas d'écarts par rapport aux objectifs. À fin 2018, 573 sites sont reliés au système de suivi NUS. Sur cette base, Kering a mis en place un outil de classement de ses boutiques sur la base de leur performance énergétique permettant ainsi aux marques d'identifier facilement les sites les plus énergivores et de viser en priorité ces sites dans le déploiement de solutions d'efficacité énergétique.

Afin de piloter sa performance environnementale au plus près des réalités opérationnelles, Kering souhaite que son reporting environnemental couvre l'intégralité de ses activités à travers le monde et privilégie donc la collecte de données réelles au niveau de 1 545 sites. Pour autant, le Groupe se laisse la possibilité d'estimer certaines données selon les méthodologies définies dans son protocole de reporting. Afin de suivre de façon fiable les évolutions d'une année sur l'autre, plusieurs indicateurs du Groupe sont présentés dans ce rapport de manière *pro forma*. Cette méthode permet de s'affranchir des changements de périmètre, en ne prenant en compte que les sites présents lors de trois années consécutives.

Dans un but de d'améliorer la diffusion des supports méthodologiques à chaque acteur du reporting, un groupe a été créé sur le réseau social d'entreprise permettant à tous d'accéder facilement aux différents contenus mais également de poser des questions ou d'échanger sur les bonnes pratiques du reporting environnemental.

Une note méthodologique rassemble l'ensemble des informations concernant le protocole de reporting environnemental, les facteurs d'émission et les règles d'estimation ou d'extrapolation des données. Ce document est disponible sur le site internet du Groupe, rubrique développement durable (Note méthodologique du reporting environnemental, 2018).

3.2.2 Empreinte environnementale des opérations du Groupe en 2018

3.2.2.1 Mesure et régulation de l'empreinte carbone au sein de nos opérations

La stratégie climat de Kering (voir partie « Management de l'environnement ») ne se limite pas à la mesure réglementaire de son empreinte carbone mais va au-delà en conduisant une analyse annuelle sur l'ensemble de sa chaîne de valeur (*cradle to gate*) au travers de la démarche EP&L (voir paragraphe « EP&L : Compte de Résultat Environnemental ») qui oriente et conforte les choix stratégiques du Groupe.

Le Groupe matérialise sa lutte contre le changement climatique sous deux formes :

- à travers la réduction directe de son empreinte carbone, liée aux consommations énergétiques et au transport de personnes et de marchandises ;
- à plus long terme, par l'évaluation puis la réduction des émissions de gaz à effet de serre de sa chaîne d'approvisionnement, notamment *via* la démarche EP&L lancée par le Groupe pour l'ensemble de ses marques.

En 2012, lors du lancement de sa démarche EP&L, Kering a dû dans un premier temps, définir le périmètre de ses activités ainsi que ses impacts amont et aval. L'analyse globale réalisée a alors clairement montré la très forte prédominance des impacts amont, et particulièrement lorsqu'il s'agit des émissions de gaz à effet de serre :

- l'utilisation des produits des marques de Kering (maroquinerie, prêt-à-porter, chaussures, montres et joaillerie, lunettes) ne génère pas ou très peu de gaz à effet de serre, contrairement à nombre de biens de consommation ;
- les produits de luxe, de par leur niveau de qualité, bénéficient d'une durée de vie moyenne bien supérieure aux biens de consommation plus courants ;
- les analyses de cycle de vie disponibles, liées au secteur du textile, montrent une répartition de l'ordre de 80 %/20 % entre les phases amont (production des matières premières, transformation, assemblage) et les phases aval (usage et fin de vie) ;
- il n'existe pas à ce jour de base de données fiable permettant de caractériser les habitudes des clients du luxe quant à l'usage et à la fin de vie des produits (fréquence et type de lavage, entretien, marché de seconde main, etc.).

On notera cependant une première étude exploratoire conduite par Kering au sein d'une Maison du Groupe sur la mesure des émissions aval montrant une part maximale de 11 % des émissions aval par rapport aux émissions amont pour une seule catégorie (l'habillement), le pourcentage de l'aval étant négligeable dans toutes les autres catégories. Cependant, Kering s'est engagé à étendre son champ de mesure des impacts *via* son approche EP&L aux phases d'utilisation et de fin de vie dans le cadre de sa stratégie 2025 et poursuit donc ses travaux en ce sens.

Bien que l'essentiel de son impact EP&L se situe au niveau des chaines d'approvisionnement, Kering se préoccupe néanmoins des impacts des différents sites sous contrôle le plus direct (Tier 0) qui sont ses opérations, représentant 10 % du Compte de Résultat Environnemental.

L'EP&L 2017, publié en 2018, a d'ailleurs montré une réduction de l'impact environnemental des opérations du Groupe. Il s'agit d'une performance encourageante compte tenu de la forte croissance du chiffre d'affaires et donc du volume d'activité de Kering entre 2016 et 2017.

Par ailleurs, sur le périmètre des opérations du Groupe toujours (Tier 0 de l'EP&L), l'intensité carbone du Groupe (€ EP&L/€ de chiffre d'affaires) a baissé de 12 % entre 2015 et 2017. Ce très bon résultat est notamment le fruit des mesures d'efficacité énergétique déployées par Kering et ses Maisons dans les boutiques, les bureaux et les sites industriels. Les efforts continus de Kering dans ce domaine couplés à la stratégie d'achat d'électricité verte devraient permettre de maintenir ces bonnes performances pour les années à venir, en cohérence avec la trajectoire 2°C définie par la *Science Based Target* de Kering.

À noter enfin que les facteurs d'émission transport et énergie retenus pour l'élaboration du reporting carbone des opérations du Groupe (présenté ci-après) incluent le Scope 3 des phases amont (extraction, raffinage, transport, pertes en ligne pour l'électricité, etc.).

Empreinte carbone des opérations du Groupe

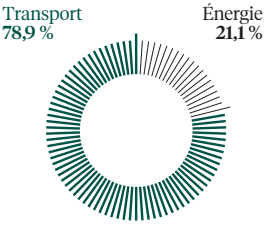
Les deux principales sources d'émissions de CO_2 du Groupe sont les consommations d'énergie et le transport de marchandises et de personnes. En 2018, le total de ces émissions s'élève à 255 769 tonnes de CO_2.

À noter : en 2016, l'ensemble des facteurs d'émission utilisés pour le calcul de l'empreinte CO_2 liée à la consommation d'énergie et au transport ont été revus et mis à jour pour prendre en compte les dernières bases de données disponibles. Ces facteurs d'émission prennent en compte les territoires d'implantation du Groupe ainsi que les mix énergétiques des pays. Une mise à jour aura lieu tous les cinq ans mais une revue analytique est réalisée chaque année afin de prendre en compte d'éventuelles évolutions significatives.

Le détail des facteurs d'émission utilisés est présenté dans la note méthodologique du reporting environnemental 2018, disponible sur le site internet de Kering.

Les émissions de Scope 2 liées à l'électricité sont présentées selon la méthodologie *market-based* ; en effet la part d'électricité d'origine renouvelable est considérée de manière spécifique.

Répartition des émissions totales de CO_2 en 2018 liées à l'énergie et au transport



Total : 255 769 tonnes de CO_2

La part des émissions liées au transport par rapport à celles liées à l'énergie passe de 59,1 % (sur le périmètre de consolidation de 2018) en 2017 à 78,9 % en 2018. Ceci s'explique principalement, d'une part, par une augmentation du transport de marchandises en lien direct avec l'augmentation des volumes d'activités du Groupe et, d'autre part, par la baisse des émissions de CO_2 liées à l'énergie, du fait de l'accroissement du recours aux énergies renouvelables.

Les consommations d'énergie et les émissions de CO_2 associées

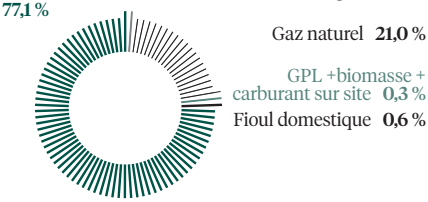
Émissions liées à l'énergie

Les indicateurs ci-dessous permettent à la fois d'évaluer les consommations énergétiques du Groupe ainsi que les émissions de gaz à effet de serre directes (Scope 1 du *GHG Protocol* : combustion du gaz naturel, du fioul domestique, des consommations des transports sur site et du GPL) et indirectes (Scopes 2 et 3 du *GHG Protocol* : production d'électricité et de vapeur, pertes en ligne, phases amont de production des combustibles énergétiques et traitement des déchets générés par la production d'électricité).

Consommations énergétiques et émissions de CO_2 associées en 2018

	Consommations énergétiques *(en MWh)*	Émissions de CO_2 associées *(en T de CO_2)*
Électricité	2 16 184	4 168 1
Gaz naturel	46 683	11 383
Fioul domestique	986	3 19
Vapeur	2 533	5 45
GPL	76	2 1
Carburant pour transport et manutention sur site	423	127
Biomasse	756	-
TOTAL ÉNERGIE	**267 641**	**54 076**

Répartition des émissions de CO_2 liées à l'énergie en 2018



Total : 54 076 tonnes de CO_2

La consommation d'énergie du groupe Kering est principalement liée au chauffage, à l'éclairage et à la climatisation des points de vente, entrepôts et bureaux. En 2018, elle s'élève à un peu moins de 270 GWh. L'électricité reste la principale source d'énergie du Groupe représentant 81 % de la consommation énergétique totale, soit relativement stable par rapport à 2017.

Les émissions totales de CO_2 du Groupe liées à ses consommations d'énergie se chiffrent en 2018 à 54 076 tonnes de CO_2. 77 % d'entre elles proviennent ainsi de la production de l'électricité. Ce sont donc des émissions indirectes qui dépendent de la quantité d'électricité consommée, mais aussi de son mode de production (charbon, hydrocarbures, nucléaire, renouvelable, etc.).

Évolution à périmètre *pro forma* 2018-2016 des consommations énergétiques (en MWh) et des émissions de CO_2 associées (en T de CO_2)

	Périmètre *pro forma* 2016-2018			Évolution
	2018	2017	2016	2016/2018
Électricité *(MWh)*	173 223	18 1 020	177 056	- 2,2 %
dont électricité renouvelable	*116 226*	*68 682*	*57 546*	*+ 102,0 %*
Gaz Naturel *(MWh)*	43 177	39 796	41 806	+ 3,3 %
Fioul Domestique *(MWh)*	969	1 545	1 780	- 45,6 %
Vapeur *(MWh)*	2 140	1 938	2 098	+ 2,0 %
GPL *(MWh)*	76	68	72	+ 5,6 %
Carburant pour transport et manutention sur site	404	407	365	+ 10,7 %
Biomasse *(MWh)*	756	842	739	+ 2,3 %
Total énergie *(MWh)*	**220 745**	**225 616**	**223 916**	**- 1,4 %**
dont énergie renouvelable	***116 982***	***69 524***	***58 285***	***+ 100,7 %***
Émissions directes (Scope 1) *(T CO_2)*	9 220	8 674	9 151	+ 0,8 %
Émissions indirectes (Scopes 2 et 3) *(T CO_2)*	37 396	83 300	88 646	- 57,8 %
TOTAL ÉMISSIONS LIÉES À L'ÉNERGIE *(T CO_2)*	**46 616**	**91 974**	**97 797**	**- 52,3 %**

L'énergie consommée par le Groupe est passée de 223 GWh en 2016 *pro forma* à 221 GWh en 2018 *pro forma*, correspondant à une diminution de 1,4 %. Cette diminution s'explique par l'optimisation énergétique étendue aux différents sites et par la suppression du recours au fioul domestique sur un site industriel du Groupe. On notera cependant que cette faible hausse est très contenue au regard des forts volumes d'activités du Groupe en 2018, grâce notamment à une baisse de 4 % des consommations dans les boutiques.

Les émissions de CO_2 liées à la consommation d'énergie ont diminué de 52 % entre 2016 et 2018 en raison d'un transfert massif de l'électricité conventionnelle vers l'électricité renouvelable (+ 102 %), grâce à l'achat important de certificats d'origine renouvelable courant 2018 en Asie, en Amérique du Nord et en Europe.

Mesures d'amélioration de l'efficacité énergétique des opérations de Kering

Un pilotage central au service des performances énergétiques des magasins

Les équipes Développement durable du Groupe et la Direction des Achats indirects ont lancé en 2011 un partenariat avec NUS Consulting et l'ensemble des Maisons. Ce vaste projet de gestion d'énergie s'est concrétisé en 2012 par la mise en place d'un système de suivi plus fin des consommations énergétiques. Les marques peuvent désormais avoir accès à leurs consommations mensuelles pour leurs sites présents sur la plateforme informatique. En 2018 ce sont ainsi 573 sites du Groupe, en excluant les *corners* et boutiques en centres commerciaux, qui sont couverts en Europe, aux États-Unis, et en Asie. Cela représente un taux de couverture de 79,6 % des sites éligibles à un tel pilotage. Le projet couvre également :

- la rationalisation de la gestion des achats d'énergie par mutualisation et massification des volumes ;
- le recours accru à l'électricité d'origine renouvelable ;
- le pilotage centralisé des consommations.

Le projet se traduit par des bénéfices sensibles en matière d'économie d'énergie et une diminution des coûts pour les Maisons.

Minimiser la consommation d'énergie et mesurer l'amélioration de l'efficacité énergétique

Le Groupe déploie deux grands types d'actions afin d'optimiser l'efficacité énergétique de ses sites :

S'engager à certifier systématiquement les nouveaux sites que Kering rénove avec une certification reconnue et de bon niveau.

Ainsi, tous les nouveaux sites sur lesquels les équipes Immobilier de Kering ont travaillé en 2018 s'inscrivent dans une démarche de certification. Les certifications LEED (niveau Gold ou Platinum) et la certification BREEAM sont les certifications préférentiellement choisies par le Groupe. L'optimisation de la performance énergétique, le recours aux énergies renouvelables ou encore d'autres critères énergétiques constituent un élément primordial pour la certification des bâtiments à haute qualité environnementale. Dans la suite logique des certifications BREEAM et HQE des bureaux de Kering et Balenciaga du 40 rue de Sèvres obtenues en 2016, d'autres sites sont certifiés à l'instar des bureaux de Kering Milan en 2017 ou encore des bureaux de Kering Hong Kong en 2018. D'autres certifications sont en cours d'obtention ou de renouvellement pour de nombreux sites.

Les Maisons ont également de plus en plus recours à une certification de leurs sites ou boutiques. Gucci compte en 2018 huit boutiques et deux bureaux certifiés LEED et une dizaine de boutiques ont initié leur certification LEED en 2018. Balenciaga a obtenu la certification LEED de quatre boutiques, dont trois au niveau Gold. Enfin, dans la continuité de la certification de ses boutiques, Saint Laurent a certifié LEED niveau Platinum deux nouvelles boutiques en 2018 : Wanfuijng (Pékin, Chine) et Ginza (Tokyo, Japon), ce qui porte à six le nombre de boutiques Saint Laurent certifiées LEED Platinum à travers le monde. On notera que la nouvelle boutique à Pékin est certifiée d'ores et déjà avec la version 4 du standard LEED. Inauguré en décembre 2018, le nouveau

siège de Saint Laurent situé rue de Bellechasse à Paris, suit également les plus hauts standards en matière d'environnement. Les travaux y ont été effectués dans le respect des exigences liées au patrimoine historique comme de celles liées à la durabilité, la Maison obtenant au passage une double certification environnementale.

Un diagnostic énergétique complet a été effectué sur le site de Montebello chez Bottega Veneta mettant en évidence des performances énergétiques élevées. Les propositions d'amélioration concernent la structure même d'une façade et d'autre part les réglages techniques de la pompe à chaleur et du système de diffusion de chaleur.

S'accorder sur un Standard Commun pour les magasins. Ainsi, Kering a développé depuis 2017 en collaboration avec les Maisons un *Standard for Stores* définissant les niveaux de performance attendus sur 11 thèmes prioritaires dont la gestion de l'énergie, de l'éclairage, des énergies renouvelables, de l'eau, des déchets, etc. Ces standards couvrent l'ensemble des phases de vie du bâtiment, à savoir : la sélection des sites et la relation avec les bailleurs, la conception, construction ou rénovation, et la phase d'exploitation. À l'été 2018, ce *Standard for Stores* a fait l'objet d'une revue de pairs externes : des experts académiques, des ONG, des experts en ingénierie… permettant ainsi une amélioration de l'ambition et de l'opérationnalité de ce standard. Depuis l'automne 2018, le standard est en phase de test auprès de 13 magasins des marques du Groupe pour la partie rénovation et 6 magasins pour la partie exploitation.

En complément, certaines Maisons éditent et distribuent leur propre guide, à l'instar de Gucci qui a édité en 2017 un document rassemblant des directives et recommandations techniques pour la gestion durable des magasins, à l'attention des *Facility Managers* régionaux de la marque. En 2018, l'effort d'optimisation énergétique se poursuit grace au *relamping*, l'installation d'équipement avec une faible consommation énergétique et à la mise en place d'un système de suivi.

Pour sa part, Alexander McQueen a également déployé sur l'ensemble de ses magasins des bonnes pratiques environnementales afin d'augmenter l'efficacité énergétique. Les pratiques d'efficacité énergétique ont été ajoutées en 2018 dans la liste de contrôle des ouvertures des magasins et seront appliquées à toutes les boutiques à travers le manuel des bonnes pratiques.

En 2018, Saint Laurent a inclus le développement durable dans son nouvel outil informatique de gestion de projets afin de suivre au plus près l'impact des meilleures pratiques environnementales mises en œuvre pour chaque boutique. La mise en place des bonnes pratiques environnementales permet à la Maison d'augmenter l'efficacité énergétique de 40 % sur la période 2012-2018.

Ulysse Nardin est adhérent au programme de sobriété énergétique de l'Agence de l'Énergie Suisse et a déjà atteint ses objectifs de réduction des consommations d'énergie avec plusieurs années d'avance pour les sites industriels du Locle et de la Chaux-de-Fonds. Afin de piloter au plus près ses consommations d'énergie, Ulysse Nardin a mis en place pour deux de ses sites un pilotage à distance *via* tablette numérique pour le chauffage, la ventilation et la climatisation.

Enfin, le déploiement de la technologie LED pour l'éclairage, qui constitue une source d'économies d'énergie importantes (jusqu'à 90 % sur l'éclairage), se poursuit dans toutes les Maisons. Cette pratique est à la fois présente dans les *Standards* Kering mais représente également un critère pour l'obtention des certifications environnementales telles que LEED, BREEAM ou encore HQE.

Girard-Perregaux a poursuivi le déploiement du programme de sobriété énergétique avec l'Agence de l'Énergie Suisse. En 2018, différentes mesures ont été mises en place sur ce sujet et notamment l'optimisation thermique ou encore le remplacement de l'éclairage traditionnel par des LED.

Privilégier l'énergie renouvelable par la production sur site ou l'achat de certificat d'énergies renouvelables

Au total, sur la période 2016-2018, la proportion d'électricité d'origine renouvelable du Groupe progresse a *pro forma* grâce, d'une part, à une augmentation de production d'énergie renouvelable sur site et d'autre part aux nombreux contrats d'énergie verte mis en place au sein des marques avec l'appui du Groupe. Elle s'élève ainsi à 67,1 % en 2018 contre 37,9 % en 2017 *pro forma*.

En 2018, le Groupe a complété l'achat de certificats verts pour différents pays afin de couvrir 100 % de leurs consommations d'électricité. La répartition des certificats est la suivante :

- RECs (*Renewable Energy Certificates*) : USA & Canada ;
- iRECs (*international Renewable Energy Certificates*) : Chine, Hong Kong et Macao ;
- GOs (*Guarantees of Origin*) : Europe. À noter que seuls les *corners* sont concernés par ces achats pour ne pas empiéter sur le travail déjà effectué par les Maisons concernant l'achat d'électricité verte.

Ainsi, la consommation d'électricité renouvelable atteint 100 % dans 7 pays. Au niveau Groupe cela représente 67,1 % (soit + 29 points par rapport à 2017 *pro forma*). En Europe, la part d'électricité d'origine renouvelable s'élève à 77,6 %.

Les Maisons du Groupe s'engagent également à augmenter le recours aux énergies renouvelables, en particulier l'électricité verte. Ainsi la part d'électricité renouvelable pour l'ensemble des sites Gucci basés en Europe atteint 83 % en 2018. Celle-ci atteint 94 % pour les sites de Bottega Veneta, 94 % également pour Saint Laurent, 95 % pour Balenciaga, 85 % pour Alexander McQueen, 87 % pour Brioni, 76 % pour Boucheron et 91 % pour Pomellato. Girard-Perregaux a choisi d'acheter 100 % d'électricité verte hydraulique de nouveau en 2018 pour ses sites suisses, qui représentent plus de 98 % de leur consommation totale. De la même manière, Ulysse Nardin utilise près de 100 % d'électricité verte locale hydraulique sur ses sites de production du Locle et de La Chaux-de-Fonds et ce depuis 2017.

Au-delà des approvisionnements, les marques augmentent la part d'énergie renouvelable consommée, à travers notamment l'installation de panneaux photovoltaïques. Certaines Maisons possèdent déjà de telles installations sur les toits de leurs bâtiments. C'est le cas d'un entrepôt aux États-Unis ou encore de trois sites italiens de

Bottega Veneta. Ces panneaux installés fournissent entre 2 % et 4 % de la demande de chaque site. Saint Laurent a également installé en 2015 des panneaux solaires sur le toit de sa boutique de Beverly Hills (États-Unis) et en 2017 sur son atelier de chaussures à Vigonza (Italie). En 2018, Brioni a installé des nouveaux panneaux photovoltaïques sur son atelier de Montebello, ceci permet de produire l'eau chaude pour les vestiaires et les toilettes du site. Kering Eyewear augmente sa part d'énergie renouvelable produite sur site après avoir installé en 2017 une turbine à air, contribuant ainsi à l'éclairage du parking du siège de Padova (Italie).

Depuis septembre 2014, l'atelier de confection C. Mendès à Angers (appartenant à Saint Laurent) utilise de la biomasse pour le chauffage à la place du gaz, et depuis novembre 2015, l'utilisation d'énergie verte a réduit de manière significative l'empreinte carbone du site. À Paris, trois boutiques *flagships* de Saint Laurent ainsi que le nouveau siège rue de Bellechasse sont équipés du système de climatisation *Climespace*, un réseau de froid urbain qui utilise l'eau de la Seine pour refroidir les bâtiments. Ce système permet de réduire la consommation d'électricité et des émissions de CO_2 par rapport à des installations de climatisation classiques.

Compenser les émissions de gaz à effet de serre résiduelles avec les projets de compensation carbone

Projets de compensation carbone

Comme défini dès 2012 dans le cadre de ses objectifs de développement durable, Kering continue de compenser ses émissions de gaz à effet de serre résiduelles des Scopes 1 et 2. En 2018, Kering a ainsi compensé 132 957 tonnes de CO_2 correspondant aux tonnes émises en 2017. Les crédits carbone ont été acquis grâce au soutien de plusieurs programmes REDD+ (Réduction des Émissions résultant de la Déforestation et de la Dégradation forestière) certifiés et vérifiés par le *Verified Carbon Standard* (VCS). Ceci garantit non seulement la génération de crédits carbone mais représente également un fort soutien aux populations locales et à la biodiversité (voir paragraphe « Utilisation des sols et protection de la biodiversité »).

Bottega Veneta a de nouveau compensé en 2018 la totalité des émissions de gaz à effet de serre 2017 de son siège social à Milan, soit 329 tonnes, dont 68 prises en charge par Kering. De même, dans le cadre de la certification ISO 14061, les 1 145 tonnes correspondant aux émissions de l'atelier de Montebello Vicento ont été compensées en 2018, dont 340 tonnes de CO_2 prises en charge par Kering.

En novembre 2018, Gucci, en partenariat avec l'ONG *Rete Clima*, a organisé une journée de sensibilisation sur la compensation carbone pour les employés de Milan. En trois ans, la Maison a contribué à l'absorption d'environ 350 tonnes de CO_2 grâce à la plantation de 500 arbres.

Toujours dans cette optique d'aller plus loin, il faut noter que depuis 2016, Kering adhère à la plateforme *International Platform for Insetting* (IPI). Cette plateforme incite les entreprises à réduire leurs émissions de CO_2 issues de leur chaîne d'approvisionnement au lieu de simplement d'acheter des crédits carbone. Elle est composée d'entreprises, d'ONG et d'experts climatiques, et entend centraliser les projets des entreprises adhérentes.

Émissions liées au transport

Méthodologie

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

- le transport « B to B » : il couvre tous les flux de transport de marchandises payés par les marques entre les fournisseurs et les plateformes logistiques ou sites industriels, et entre les plateformes logistiques et les points de vente. Le transport de marchandises entre les plateformes logistiques entre également dans cette catégorie. Le « B to B » comprend des transports réalisés par voies routières, maritimes, ferroviaires et aériennes. À noter que le transport express couvre les flux de transport de marchandises pris en charge par des prestataires de transport express par voies aériennes et routières ;
- le transport « B to C » : il couvre tous les flux de transport de produits finis commercialisables directement entre les sites logistiques et les clients, ou entre les points de vente et les clients. Ces transports peuvent être effectués soit par la propre flotte de véhicules des marques, soit par des sous-traitants. Comme pour le « B to B », seuls les transports payés par les marques sont pris en compte. Le « B to C » comprend des transports réalisés par voie routière – à noter qu'il est très faible au niveau Groupe ;
- les déplacements professionnels : regroupant les déplacements aériens et les déplacements réalisés avec les voitures de fonction et de service.

Les facteurs d'émission utilisés sont issus de sources d'information publiques, de nature académique ou institutionnelle, reconnues au niveau international, et ont été mis à jour en 2016 sur la base des nouvelles parutions. Une veille est cependant conduite chaque année et les facteurs d'émission sont mis à jour si la variation d'une année sur l'autre est significative. Ces facteurs d'émission sont également alignés avec ceux utilisés pour l'EP&L. L'intégralité des méthodes utilisées est disponible dans la note méthodologique du reporting environnemental de Kering, sur le site web du Groupe.

Un travail a été initié en 2016 concernant la méthodologie de calcul des émissions de CO_2 liées au transport « B to B » afin de mieux refléter les améliorations et optimisations mises en place par les marques et les plateformes logistiques du Groupe. Cette démarche a été poursuivie et étendue en 2017 et 2018 afin d'intégrer de nouveaux transporteurs « B to B », permettant ainsi l'exploitation de leur reporting d'émissions CO_2 qui reflètent plus précisément les émissions liées aux différents flux de transport. Chaque reporting carbone fournisseur est analysé scrupuleusement au regard de la norme européenne EN16258 afin de garantir l'homogénéité du reporting Groupe. Une attention particulière est portée sur la bonne prise en compte dans les facteurs d'émissions du Scope 3 amont (*well-to-wheel*).

Émissions associées aux transports et aux déplacements

Émissions de CO_2 liées aux transports et aux déplacements en 2018 (en T de CO_2)

	2018
Transport « B to B»	149 908
Transport « B to C»	46
Déplacements professionnels	51 739
TOTAL	**201 693**

En 2018, le total des émissions de CO_2 du Groupe relatives aux transports et aux déplacements professionnels s'élève à 201 693 tonnes. Le transport « B to B » représente 74 % de ces émissions.

Volume d'activités transport du « B to B » en 2018 et émissions de CO_2 associées

Kering a recours au transport routier pour l'acheminement des produits entre les centres de confection et les entrepôts de distribution et entre ces derniers et les points de vente. Le transport aérien est également fréquemment utilisé pour acheminer rapidement les produits vers des destinations lointaines.

Volume d'activités transport du « B to B » en 2018 et émissions de CO_2 associées

	Total 2018 *(en t.km ou evp.km pour le maritime)*	Émissions de CO_2 associées *(en T de CO_2)*
Routier	32 277 136	6 093
Maritime	8 037 700	89
Aérien	176 943 935	124 523
Ferroviaire	106 631	6
Transport express aérien	22 566 030	18 497
Transport express routier	4 240 232	700
ÉMISSIONS TOTALES		**149 908**

Évolution à périmètre *pro forma* 2018-2016 des émissions de CO_2 du transport « B to B » (en T de CO_2)

	Périmètre *pro forma* 2018-2016			Évolution
	2018	2017	2016	2018/2016
Routier	6 093	3 897	2 439	+ 149,8 %
Maritime	89	81	19	+ 368,4 %
Aérien	124 523	72 757	55 103	+ 126,0 %
Ferroviaire	6	-	-	-
Transport express aérien	18 497	22 901	17 850	+ 3,6 %
Transport express routier	700	3 094	1 377	- 49,2 %
ÉMISSIONS TOTALES	**149 908**	**102 730**	**76 788**	**+ 95,2 %**

Les émissions du transport « B to B » du Groupe a *pro forma* augmentent de 95 % entre 2016 et 2018. Cette évolution s'explique principalement par l'importante hausse des volumes d'activité du Groupe en 2017 et en 2018 ainsi que par un recours accru au transport aérien dans un contexte de forte demande de disponibilité des produits en boutique, notamment sur les marchés lointains des Maisons.

Émissions de CO_2 associées au transport « B to C » en 2018 et évolution du périmètre *pro forma* 2018-2016 (en T de CO_2)

	Total des émissions de CO_2 associées en 2018 *(en T de CO_2)*	Périmètre *pro forma* 2018-2016			Évolution 2018/2016
		2018	2017	2016	
« B to C » en propre	29	24	1	1	+ 2 300 %
« B to C » sous-traité	17	16	24	7	+ 129 %
TOTAL	**46**	**40**	**25**	**8**	**+ 400 %**

Les émissions liées au transport « B to C » s'élèvent à 46 tonnes de CO_2 en 2018. A *pro forma*, les émissions du transport « B to C » triplent, mais ceci ne porte que sur un périmètre très restreint sur l'ensemble des émissions liées au transport (un nouveau véhicule). En 2018, le « B to C » sous-traité est remplacé au profit du « B to C » en propre grâce à l'acquisition d'un véhicule supplémentaire permettant de réaliser les livraisons clients.

Déplacements professionnels

Émissions de CO_2 liées aux déplacements professionnels en 2018 et évolution du périmètre *pro forma* 2018-2016 (en T de CO_2)

	Émissions de CO_2 associées en 2018 *(en T de CO_2)*	Périmètre *pro forma* 2018-2016			Évolution 2018/2016
		2018	2017	2016	
Déplacements aériens	46 209	45 158	39 631	31 879	+ 41,7 %
Voitures de fonction et de service	5 530	3 665	4 644	4 055	- 9,6 %
TOTAL	**51 739**	**48 823**	**44 275**	**35 934**	**+ 35,9 %**

En 2018, le total des émissions de CO_2 liées aux déplacements des collaborateurs est de 51 739 tonnes. A *pro forma* sur trois ans, ces émissions augmentent de 36 %. Cette augmentation s'explique entre autres par l'augmentation de l'activité du Groupe entraînant des flux plus importants et par le renforcement des équipes Kering Corporate dans le monde.

Afin de limiter l'impact des déplacements des employés de Kering et de ses Maisons sur l'empreinte carbone du Groupe, certaines Maisons ajoutent des critères environnementaux dans la sélection des véhicules de fonction. Dans cette optique, Bottega Veneta poursuit le renouvellement de son parc automobile en y intégrant des véhicules hybrides. Sur 134 véhicules de fonction, 67 sont hybrides ou électriques, soit 50 % de la flotte. Kering Eyewear a également intégré des véhicules hybrides dans sa flotte. De plus, le site de production de Novara en Italie met à disposition depuis plusieurs années une flotte de véhicules partagés. Gucci poursuit aussi sa volonté de renouveler sa flotte de véhicules de son siège social avec des véhicules plus sobres. En 2018, ce sont désormais 72 voitures hybrides que compte sa flotte contre 52 en 2017, ainsi que 3 véhicules électriques. Dans la même logique, Kering Corporate a mis à jour en 2018 son catalogue de flotte de véhicules de fonction, en supprimant les voitures diesel et en élargissant la gamme des véhicules hybrides qui composent désormais les deux tiers du catalogue.

Les Maisons entendent également limiter les émissions de CO_2 liées aux déplacements de leurs collaborateurs en favorisant l'utilisation des transports en commun. Ainsi, Bottega Veneta met à disposition de ses salariés un service de navettes gratuites reliant ses sites de Milan et Montebello aux réseaux de transport en commun. Le site de production de Novara met à disposition gracieusement de tous ses employés des vélos pour effectuer les trajets courts. En 2018, Gucci a lancé une opération de covoiturage pour ses employés italiens permettant ainsi de réduire l'impact des trajets domicile-travail.

Optimisation des flux logistiques et recours aux transports alternatifs

Le transport de marchandises représente une part importante des émissions de CO_2 du Groupe. C'est pourquoi Kering travaille, étroitement avec ses plateformes logistiques, ses marques et ses transporteurs, à réduire les distances d'acheminement et de livraison, à optimiser le taux de remplissage des camions ainsi que la performance environnementale et technique des flottes ou encore à développer des moyens de transports alternatifs visant à diminuer l'empreinte CO_2 du Groupe.

Les travaux menés en 2018 marquent une continuité avec ceux entrepris en 2016, comme par exemple l'utilisation croissante de camions à double pont, permettant de réduire le nombre de trajets et *de facto* les émissions de CO_2, ou encore le choix de véhicules plus performants dans les flottes des Maisons du Groupe. En 2017, une cartographie de l'empreinte carbone sur l'ensemble des transporteurs aériens, qui représentent la grande majorité des impacts carbone liés au transport au sein du Groupe, a également été réalisée selon la norme EN 16258 et tous les principaux transporteurs de fret ont été rencontrés pour échanger autour des stratégies carbone. Par ailleurs, des clauses spécifiques aux performances carbone sont systématiquement intégrées aux contrats établis avec les transporteurs.

L'optimisation des livraisons s'illustre à travers de multiples exemples. Gucci s'entend à optimiser le transport des matières premières aux produits finis.

Une autre piste d'amélioration consiste à changer le mode de transport partout où cela est possible.

La sélection de véhicules plus écologiques pour les flux logistiques est un levier non négligeable à la réduction de l'empreinte CO_2 du Groupe. C'est pourquoi, Kering déploie en partenariat avec TNT et ND Logistics des flottes écologiques dans le but de réduire les impacts environnementaux des villes mais également d'améliorer la qualité de vie des citadins.

En 2018, l'équipe de Kering Logistique a également travaillé avec TNT dans le cadre du projet *Milano City Logistics* visant à déployer une flotte de vans entièrement électriques assurant les expéditions entre les magasins ainsi que les livraisons « B to B » et « B to C ». Ces véhicules entièrement verts assurent ainsi les livraisons de manière partagée pour Gucci, Bottega Veneta, Saint Laurent ou encore Alexander McQueen.

À Paris, les navettes quotidiennes entre les différentes boutiques Saint Laurent sont assurées par des véhicules électriques. Des stations de recharge ont également été installées au siège de la marque dans la capitale française.

Analyses des émissions selon les Scopes 1, 2 et 3

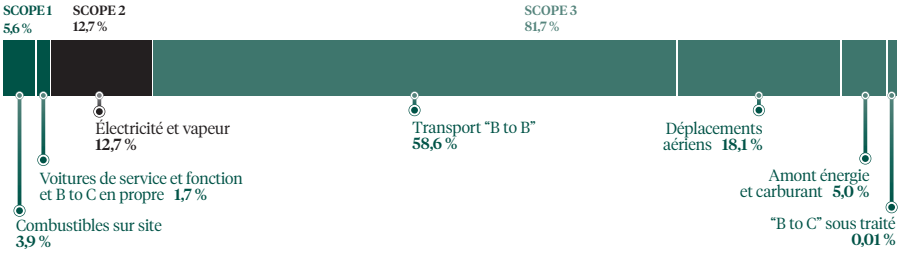
Émissions de CO_2 selon le périmètre défini par le GHG Protocol en 2018 (en T de CO_2)

Scope 1	14 406
Scope 2	32 448
Scope 3	208 915
TOTAL	**255 769**

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

- le Scope 1 correspond aux émissions directes dues à l'utilisation de combustibles sur site et à la combustion de carburant de la flotte « B to C » de véhicules détenus en propre par Kering et des voitures de fonction et de service du Groupe ;
- le Scope 2 correspond aux émissions indirectes dues à la production d'électricité et de vapeur ;
- le Scope 3 correspond aux émissions dues au transport de marchandises effectué par des sous-traitants (intégralité du « B to B » et presque 100 % du « B to C »), aux déplacements professionnels en avion de la majorité des salariés, à la production des combustibles énergétiques (amont énergie et carburant) et aux pertes en ligne.

Répartition des émissions de CO_2 en 2018



En 2018, 5,6 % des émissions de CO_2 du groupe Kering sont sous son contrôle direct. La consommation d'électricité et de vapeur ne constitue plus que 12,7 % des émissions de CO_2. La diminution de plus de moitié de cette proportion témoigne de l'effort significatif du Groupe pour acheter de l'électricité verte (avec garantie d'origine) et pour développer le recours aux énergies renouvelables dans ses sites industriels et logistiques. La part la plus importante des émissions qui ne sont pas sous contrôle direct du Groupe (Scope 3) progresse, réflétant ainsi l'augmentation significative de l'activité et l'étendue de la distribution géographique de ses ventes. Dans une démarche proactive, Kering travaille étroitement avec ses prestataires de transport et met en place des leviers d'action sur l'optimisation des flux logistiques (remplissage des conteneurs, rationalisation des expéditions…) et développe le recours à des moyens de transport moins émetteurs de CO_2 afin de réduire l'empreinte carbone du Groupe.

Évolution à périmètre *pro forma* 2018-2016 des émissions de CO_2 (en T)

	Périmètre *pro forma* 2018-2016			Évolution
	2018	2017	2016	2018/2016
Scope 1	12 189	12 378	12 405	- 1,7 %
Scope 2	27 566	67 958	72 749	- 62,1 %
Scope 3	206 683	152 566	132 651	+ 55,8 %
	246 438	**232 902**	**217 805**	**+ 13,1 %**

A *pro forma* sur trois ans, les émissions totales du Groupe augmentent de 13 % en raison d'une augmentation du transport « B to B » et des déplacements aériens (Scope 3), en lien avec la forte croissance du Groupe. Les émissions des Scopes 1 diminuent elles de 2 % et le Scope 2 diminue de 62 %, en raison de l'utilisation accrue de l'électricité d'origine renouvelable.

Intensité carbone du Groupe sur 3 ans

	2018	2017	2016	Évolution 2018/2016
CO_2 du Groupe/Chiffre d'affaires du Groupe	18,72	22,05	26,50	- 29,4 %
CO_2 lié à la consommation énergétique des boutiques/ Surface des boutiques	0,08	0,07	0,23	- 64,8 %

La baisse remarquable de près de 30 % en trois ans de l'intensité carbone ramenée au chiffre d'affaires montre que le groupe Kering est en bonne voie pour atteindre la forte ambition de sa stratégie 2025. Notamment, la diminution très importante des émissions de CO_2 par unité de surface des points de vente reflète la transition rapide vers un mix électrique et énergétique favorisant le renouvelable.

3.2.2.2 Consommations d'eau et rejets aqueux

Consommations d'eau de Kering

Dans le Groupe, 60 % de la consommation d'eau est utilisée à des fins domestiques (nettoyage des magasins, toilettes, systèmes de climatisation, etc.) et 40 % à des fins industrielles. La consommation d'eau à usage industriel concerne essentiellement les tanneries qui ne sont pas situées dans des zones de stress hydrique.

De plus, Kering mène une réflexion innovante sur la gestion de l'eau responsable à travers l'ensemble de sa chaîne de production *via* la démarche EP&L. En effet, la consommation indirecte d'eau liée à l'utilisation de matières premières agricoles comme le coton constitue un enjeu environnemental majeur.

Consommation d'eau en 2018 et évolution à périmètre *pro forma* 2018-2016 (en m³)

		Périmètre *pro forma* 2018-2016			Évolution
	Consommation en 2018	2018	2017	2016	2018/2016
Eau industrielle	338 248	335 948	271 235	218 000	+ 54,1 %
Eau sanitaire	505 605	453 567	486 049	470 268	- 3,6 %
TOTAL EAU	**843 853**	**789 515**	**757 284**	**688 268**	**+ 14,7 %**

En 2018, la consommation d'eau du groupe Kering s'élève à 843 853 m³. A *pro forma* entre 2016 et 2018, la consommation totale d'eau augmente de 14,7 %, expliquée très largement par une hausse importante de 54,1 % de la consommation d'eau industrielle, en raison d'une forte augmentation des volumes d'activité sur certains sites industriels détenus par le Groupe. L'eau sanitaire diminue de 3,6 %.

Politiques et initiatives pour la réduction des consommations et le traitement des eaux usées

Compte tenu des activités de Kering, l'impact environnemental direct de la consommation d'eau est peu significatif, ce qui n'empêche pas les Maisons de travailler à des procédés innovants de tannage qui, outre l'élimination des métaux lourds, visent aussi la réduction de la consommation d'eau. Ainsi, en intensité (m³ d'eau à usage industriel/Chiffre d'affaires du Groupe), la consommation d'eau diminue entre 2016 et 2018 de 6,6 %.

Gucci a mis en place le cuir *scrap-less* permettant de tanner uniquement les parties de cuir utilisées dans la manufacture des produits. Les parties non utilisées sont coupées en amont du tannage et permettent ainsi la réduction d'utilisation de produits chimiques mais également de consommation d'eau. Depuis le lancement de ce projet, Gucci a ainsi réduit sa consommation d'eau en neuf mois de plus de 5 millions de litres d'eau.

De son côté, Bottega Veneta pour son site de Montebello récupère l'eau de pluie pour irriguer les jardins permettant ainsi de diminuer la consommation d'eau. Des aérateurs ont été installés sur les robinets des différents sites permettant ainsi une économie proche de 30 %.

Au sein des opérations en propre de Kering, les rejets dans l'eau ne constituent pas un impact significatif direct ; cependant, les rejets des unités de production des industries du textile et du cuir peuvent avoir une empreinte environnementale conséquente, particulièrement en ce qui concerne les polluants chimiques et l'eau. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle l'un des six impacts environnementaux couverts par la démarche EP&L de Kering est spécifiquement dédié à la pollution de l'eau. En ce qui concerne les tanneries qui utilisent des quantités d'eau importantes, un traitement spécifique des eaux usées est nécessaire. Ceci nécessite donc l'installation de stations de traitement des eaux usées directement au niveau des tanneries. Au total 100 % des eaux usées des tanneries du Groupe sont prétraitées sur site avant de rejoindre la suite du processus de dépollution de l'eau. Ainsi, les deux tanneries italiennes du Groupe prétraitent leurs eaux usées et envoient les eaux usées qui contiennent du chrome à une station de traitement qui sert à plusieurs autres tanneries et où l'eau est purifiée et le chrome récupéré. Les deux autres tanneries du Groupe disposent de leur propre station de traitement et utilisent des techniques de sédimentation et de traitement physico-chimique et biologique. Afin de garantir le respect de la législation locale en matière d'effluents d'eau, des analyses sont effectuées régulièrement et les résultats sont contrôlés en permanence par chaque tannerie. Si des mesures anormales sont enregistrées, des procédures ou des plans d'actions ad-hoc sont mis en place et, le cas échéant, décrits dans le système de management environnemental de la norme ISO 14001. Chaque tannerie communique son activité de surveillance *via* le système de reporting environnemental du Groupe.

Le pourcentage de prétraitement sur site est de 99,99 % pour l'ensemble des sites industriels du Groupe.

La gestion de l'eau fait partie intégrante des *Kering Standards* définis pour les principaux procédés de production du Groupe et rendus publics début 2018 (tannage et étapes de manufacture textile et maroquinerie).

3.2.2.3 Des emballages plus durables

Les enjeux de l'emballage dans l'industrie du Luxe

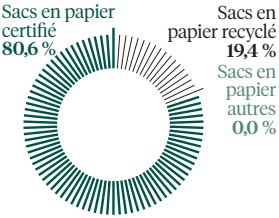
Afin d'assurer la protection et le transport des produits distribués dans les magasins ou les ventes en ligne, les consommations d'emballages cartons, papiers et plastiques sont significatives. Ces consommations sont directement liées à l'activité du Groupe. Pour limiter l'impact du packaging sur l'environnement Kering et ses Maisons s'efforcent de s'approvisionner de la façon la plus durable possible mais également de conduire des projets visant à réduire l'utilisation du packaging tout en maintenant la protection optimale des produits manufacturés. C'est le cas de la plateforme logistique multimarques au sein du pôle Couture et Maroquinerie qui veille également à la réduction des volumes d'emballages servant à l'acheminement des produits dans le monde entier. Elle s'assure également du respect des *Kering Standards* en la matière.

Consommation d'emballages en 2018 et évolution 2018-2016 (en T)

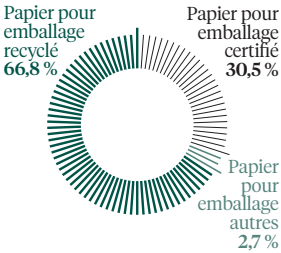
		Périmètre *pro forma* 2018-2016			Évolution
	Consommation en 2018	2018	2017	2016	2018/2016
Emballages papier	9 902	9 767	7 011	4 822	+ 102,6 %
Emballages en plastique	1 188	817	761	528	+ 54,7 %
Cartons	12 183	11 956	9 453	7 075	+ 69,0 %
Textile	2 073	1 977	1 457	940	+ 110,3 %
Bois	78	78	35	114	- 31,6 %
Métal	478	90	74	73	+ 23,3 %
TOTAL EMBALLAGES	**25 902**	**24 685**	**18 791**	**13 552**	**+ 82,2 %**

En 2018, Kering a consommé 25 902 tonnes d'emballages, dont 47 % étaient des cartons et 38 % du papier. A *pro forma* entre 2016 et 2018, la consommation totale d'emballages augmente de 82 %. Cette augmentation significative s'explique essentiellement par l'augmentation des volumes d'activité de la plupart des marques. De plus, certaines Maisons ont renouvelé leurs emballages suite à des changements graphiques. On notera par ailleurs qu'en 2018, la part d'emballages certifiés et/ou recyclés atteint 98 % pour les emballages en papier et 96 % pour les cartons utilisés dans le Groupe.

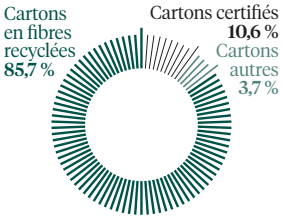
Sacs en papier



Papier pour emballages



Cartons



Mesures en faveur d'emballages plus durables

La plupart des Maison du Groupe privilégie la certification FSC pour leurs emballages, à l'image de Gucci, Bottega Veneta, Saint Laurent, Balenciaga, Alexander McQueen (100 % pour le packaging à destination du client), Pomellato, DoDo, Boucheron, Kering Eyewear, ou Girard-Perregaux pour le bois de ses écrins. Certaines marques se concentrent sur l'intégration de fibres recyclées. On notera que pour la Maison Bottega Veneta en 2018, 100 % des emballages papier et carton sont soit recyclés soit certifiés. La Maison a par ailleurs en 2018 changé son approvisionnement en enveloppes plastiques pour l'emballage de ses produits lors des livraisons dans ses boutiques. Les nouvelles enveloppes, utilisées dès la saison Automne/Hiver 2019, seront en polymères biodégradables.

Saint Laurent a développé un nouveau packaging pour son site e-commerce pouvant être transporté plié, réduisant ainsi le volume occupé et donc les émissions de CO_2 pendant les phases de transport.

Balenciaga a poursuivi en 2018 le projet *No Box* dont le but est de réduire de façon significative le packaging et le carton utilisés pour le transport des produits par des solutions plus légères, moins consommatrices de ressources et tout aussi résistantes, tout comme Alexander McQueen qui a initié ce projet pour ses pièces de maroquinerie dans ses *outlets* dès 2017. Ce concept est mis en place sur les lignes de sacs en toile, et des travaux de recherche sont en cours pour l'élargir à plus de catégories de produits. L'emballage de protection pour la livraison des petits accessoires est à base de fécule de maïs et est compostable. Par ailleurs, la marque cherche à remplacer les matières plastiques de son packaging par des équivalents recyclés. À ce jour, c'est déjà le cas pour les cintres de production qui sont en polystyrène recyclé et des housses de vêtements remises aux clients.

3.2.2.4 Consommation de papier : supports de communication et papier de bureau

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

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

Consommation de papier en 2018

En 2018, la consommation globale de papier de Kering s'élève à 1 679 tonnes. La répartition de cette consommation entre les différents types de papier achetés est détaillée ci-dessous.

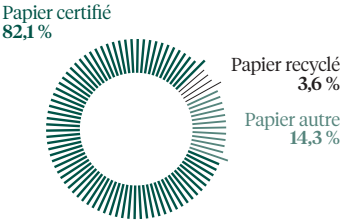
Consommation de papier en 2018 et évolution du périmètre *pro forma* 2018-2016 (en T)

		Périmètre *pro forma* 2018-2016			Évolution
	Consommation en 2018	2018	2017	2016	2018/2016
Papier – Achats indirects	1 089	1 086	963	958	+ 13,4 %
Papier de bureau	590	490	489	581	- 15,7 %
TOTAL PAPIER	**1 679**	**1 576**	**1 452**	**1 539**	**+ 2,4 %**

Entre 2016 et 2018, la consommation totale de papier du Groupe a augmenté de 2,4 %. Cette augmentation s'explique essentiellement par la hausse de l'activité notamment de certaines marques. La consommation de papier de bureau diminue pour sa part de 15,7 %, ce qui reflète les efforts poursuivis par le Groupe pour réduire ses consommations de papier et développer la dématérialisation.

En 2018, la part de papier certifié (PEFC ou FSC) ou recyclé s'élève à 86 % sur le Groupe, avec 82 % de papier certifié et 4 % de papier recyclé. Cette proportion dépasse les 95 % dans plusieurs marques du groupe Kering, telles que Bottega Veneta, Saint Laurent, Brioni, Boucheron, Ulysse Nardin et Girard-Perregaux. Par ailleurs, la majeure partie des catalogues des marques et du papier bureautique est ainsi certifiée (PEFC ou FSC) ou recyclée pour l'ensemble des Maisons du Groupe.

Type de papier consommé en 2018 (en %)



3.2.2.5 Production et gestion des déchets

Production de déchets dangereux et non dangereux

Au même titre que la consommations d'emballages, la production de déchets du Groupe est directement liée à l'intensité de l'activité de distribution. Le reconditionnement des produits ou l'utilisation de palettes pour le transport sont autant d'activités qui génèrent majoritairement des déchets non dangereux. En effet, Kering produit essentiellement des déchets d'emballages et de faibles quantités de déchets dangereux qui correspondent à certains déchets des sites de production et des déchets particuliers issus principalement des magasins et bureaux (éclairage, cartouches d'encre, etc.).

La principale production de déchets dangereux par le Groupe se trouve au niveau de l'activité industrielle, et notamment des tanneries. Un des enjeux majeurs pour l'activité de Kering est la présence de métaux lourds dans les déchets, ceux-ci étant utilisés en tant qu'agents de tannage. C'est pour cela que les tanneries de Kering sont pleinement engagées dans la recherche et le développement de méthodes de tannage alternatives et plus écologiques. Par conséquent, le tannage sans métaux a été mis au point dans les tanneries non exotiques et exotiques du Groupe, et des analyses de cycle de vie (ACV) ont été effectuées pour valider l'amélioration de l'impact environnemental des nouveaux procédés sans chrome et sans métaux lourds. En 2018, une partie de la production a été réalisée avec cette nouvelle méthode, avec des prévisions de croissance pour 2019.

Les processus de tannage peuvent également donner lieu à des nuisances olfactives car il se forme du sulfure d'hydrogène en cours de production, et plus spécifiquement, au moment du décapage. Cette nuisance est traitée par un système d'aspiration d'air au niveau des tonneaux de décapage qui fait passer l'air pollué à travers un filtre qui capte les particules soufrées et rejette un air assaini.

Production totale de déchets en 2018 et évolution à périmètre *pro forma* 2018-2016 (en T)

		Périmètre *pro forma* 2018-2016			Évolution
	Production en 2018	2018	2017	2016	2018/2016
Déchets non dangereux	18 723	14 674	11 265	8 254	+ 77,8 %
Déchets dangereux (1)	599	397	271	231	+ 71,9 %
TOTAL DÉCHETS	**19 322**	**15 071**	**11 536**	**8 485**	**+ 77,6 %**

(1) Les déchets dangereux incluent les piles, les néons, les déchets d'équipements électriques et électroniques, les huiles usagées, les peintures, les aérosols, les emballages souillés, les cartouches d'encre, etc.

La production totale de déchets du Groupe s'élève en 2018 à 19 322 tonnes, dont 97 % sont des déchets non dangereux. A *pro forma* sur trois ans, les déchets dangereux augmentent de 71,9 % en raison d'une augmentation de l'activité des tanneries et sites industriels.

Les déchets non dangereux augmentent de 77,8 % a *pro forma* sur trois ans. Cette hausse est à mettre en lien direct avec l'augmentation des volumes d'activité. Par ailleurs, certains entrepôts ont renouvelé leur stock de palettes et cartons augmentant fortement les déchets non dangereux en 2018.

Réemploi et recyclage des déchets

Taux de recyclage et valorisation énergétique des déchets en 2018 (en %)

	% Valorisé en 2018
Déchets non dangereux	69,6 %
Déchets dangereux	56,9 %
TOTAL DÉCHETS	**69,2 %**

Le groupe Kering recycle ou valorise énergétiquement 56,9 % de ses déchets dangereux et 69,6 % de ses déchets non dangereux, ce qui génère un taux de recyclage ou de valorisation énergétique des déchets du Groupe de 69,2 %.

Depuis 2011, Balenciaga a mis en place le tri sélectif de ses déchets sur ses principaux sites parisiens. La marque fait appel à un ESAT (Établissement et Service d'Aide par le Travail), spécialisé dans la récupération et le recyclage des déchets classiques de bureaux (papiers, enveloppes, prospectus, etc.) mais aussi du carton, du plastique, des canettes, et des tissus. Depuis le lancement de l'opération, 100 tonnes de papier et de carton, 4,5 tonnes de plastique et 6,6 tonnes de tissu ont pu être recyclées. Les boutiques parisiennes situées avenue Montaigne et rue Saint Honoré sont également équipées d'un dispositif de tri sélectif. Saint Laurent a également poursuivi en 2018 ses efforts de recyclage des déchets et des matériaux inutilisés. Des partenariats ont été conclus avec des associations de réinsertion françaises afin de donner une seconde vie aux tissus des collections précédentes. Certains tissus sont transformés en isolant pour le bâtiment ou l'industrie automobile, d'autres sont réutilisés pour créer de nouveaux vêtements. Par ailleurs, Bottega Veneta, Gucci et Balenciaga recyclent les cartons de leurs boutiques parisiennes. Brioni de son côté a poursuivi en 2018 le déploiement de ses solutions de tri sélectif des déchets papier et tissus.

Saint Laurent, sur le nouveau site du siège de la Maison rue de Bellechasse à Paris, a par ailleurs supprimé pour les collaborateurs les bouteilles d'eau en plastique et propose à la place à chacun de ses employés une bouteille d'eau réutilisable, conçue avec l'ONG *charity :water* que soutient la Maison, et ce, afin de réduire la quantité de déchets plastiques. Les bouteilles peuvent être remplies aux fontaines à eau disponibles à chaque étage. La Direction Développement durable de Saint Laurent offre également à chaque nouveau collaborateur dans le monde un mug pour réduire les gobelets à usage unique.

Kering Eyewear de son côté, dans une même logique de réduction des déchets, a installé dans ses bureaux italiens des fontaines d'eau micro-filtrée et a distribué à tous les employés des bouteilles en acier inoxydable, personnalisées et conçues avec un partenaire neutre en carbone. En supprimant ainsi la production, le transport et l'emballage de bouteilles d'eau, Kering Eyewear a permis l'économie d'environ 8 tonnes de CO_2 en 2018 (et 5 tonnes en 2017). À noter enfin que l'entreprise organise avec un prestataire spécialisé la collecte de tous les déchets de production de leur matière phare, l'acétate.

4. DES CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT RESPECTUEUSES DE L'HUMAIN ET DE LA NATURE

4.1 Maîtriser nos impacts au-delà de nos propres opérations

4.1.1 Une vision de l'approvisionnement responsable basée sur la transparence et la traçabilité

Le groupe Kering ne conçoit de développement durable en dehors d'un cadre éthique. Le Groupe est conscient que sa responsabilité sociale et environnementale couvre, au-delà de ses opérations en propre, l'ensemble de ses chaînes d'approvisionnement, et considère que le respect des droits humains s'applique à chacun, collaborateur, travailleur des chaînes d'approvisionnement ou membre des communautés locales.

Cette vision, portée par la stratégie Développement durable 2025 de Kering, infuse également la démarche droits humains du Groupe. En découle un impératif de transparence et de traçabilité de ses chaînes d'approvisionnement, donc de connaissance, d'identification et de cartographie de ces chaînes, afin de développer des synergies et des programmes en priorité où se situent les impacts majeurs au sein des filières de matières premières essentielles aux activités du Groupe.

Cette vision se décline en termes opérationnels grâce à deux outils de management stratégiques mis en place par le Groupe : l'EP&L qui englobe l'ensemble des impacts environnementaux du Groupe tout au long de ses chaînes d'approvisionnement au-delà du cadre réglementaire, et les *Kering Standards*.

Les *Kering Standards*, démarche inédite dans le secteur du luxe, publiés en 2018, établissent notamment les exigences du Groupe en termes de traçabilité des matériaux clés des Maisons. Le niveau global de traçabilité est consolidé de manière annuelle à travers l'outil EP&L. Le niveau de traçabilité demandé par type de matière a été défini selon une matrice des risques associés à chaque type de matière, ainsi qu'au niveau de transparence réalisable par le marché. L'origine des matières est établie par déclaration des fournisseurs, et peut être complétée par des protocoles spécifiques : certification (comme ICEC pour le cuir), vérification par les Maisons, etc.

4.1.2 Les *Kering Standards*

Dès 2012, Kering a créé un ensemble de principes fondamentaux et de lignes directrices pour un approvisionnement responsable en ligne avec la politique générale de Développement durable du Groupe, ses objectifs et les bonnes pratiques existantes. En 2017, dans le cadre de la stratégie Développement durable de Kering à horizon 2025, ces principes ont été revus et complétés en profondeur pour présenter plus en détail les exigences du Groupe en terme d'approvisionnement en matières premières et de procédés de production.

Dénommés les *Kering Standards*, ils définissent les critères à respecter par le Groupe et ses fournisseurs sur cinq axes principaux : traçabilité, produits chimiques, impact social, impact environnemental et bien-être animal. Les standards détaillent les exigences minimales sur ces cinq axes pour être fournisseur du Groupe, et indiquent les exigences plus ambitieuses que les fournisseurs devront suivre d'ici 2025. Ils sont basés sur les notions fondatrices d'intégrité (traçabilité des matériaux, certification *Chain of Custody*...), de circularité (utilisation de matériaux recyclés lorsque c'est possible, prise en compte de la recyclabilité des produits...) et de principe de précaution (pas d'OGM, pas de nano-matériaux...).

Première dans le secteur du luxe, et en pleine cohérence avec l'esprit de partage de Kering et sa volonté d'influencer la mode vers des pratiques plus durables, ces standards ont été rendus publics en janvier 2018 et sont téléchargeables en anglais, italien et francais sur le site internet du Groupe. Les *Kering Standards* couvrent les matières clés utilisées par le Groupe : le cuir et les peaux précieuses, la fourrure, la laine, le coton, le papier, le bois, le plastique, les plumes et duvet, les fibres cellulosiques, l'or, les diamants, sont présents dans cette première version. En 2018, Kering a travaillé au rajout de quatre nouveaux Standards (la soie, les fibres synthétiques, les pierres de couleur et l'argent) qui seront présents dans la deuxième version dont la publication est prévue début 2019. Les *Kering Standards* ont également été définis pour les principaux procédés de production du Groupe, à savoir le tannage, les étapes de manufacture textile et maroquinerie et seront étendus par la suite aux procédés de transformation des métaux et à la taille des pierres.

En 2017, Kering traçait 82 % de ses matières clés jusqu'au pays d'origine au minimum, et plus pour les matières animales (fourrure, cuirs, peaux précieuses). Les *Kering Standards* prévoient d'augmenter ce niveau de traçabilité d'ici 2025, pour aller notamment jusqu'à la ferme pour tous les produits animaux.

Plus spécifiquement par matière, le groupe Kering a atteint en 2017 les niveaux de traçabilité suivants : pour le cuir, 83 % jusqu'à l'abattoir ; pour la laine, 90 % jusqu'au pays d'origine ; pour le cachemire, 89 % jusqu'au pays d'origine ; pour le coton, 70 % jusqu'au pays d'origine ; pour la soie, 90 % jusqu'au pays d'origine ; et pour l'or, 55 % acheté à travers la plateforme d'achat d'or responsable du Groupe. L'exigence de traçabilité pour les fourrures va jusqu'à la ferme ; pour les peaux précieuses la traçabilité s'entend jusqu'à la ferme pour les espèces élevées et jusqu'à l'abattoir pour les espèces prélevées ; enfin la traçabilité du diamant est comptabilisée jusqu'au pays d'origine.

4.2 Relation avec les sous-traitants et les fournisseurs

4.2.1 La Charte Fournisseurs

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

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

La Charte leur rappelle la nécessité d'en faire la promotion au sein de leurs unités de production et auprès de leurs sous-traitants, et de prévenir Kering et/ou ses Maisons de toute difficulté d'application sérieuse de la Charte. Son respect est en outre contrôlé par la conduite d'audits sociaux dans les sites de production, comme présenté dans le paragraphe « Conditions de travail dans nos chaînes d'approvisionnement ».

Kering et ses Maisons exigent notamment de leurs fournisseurs de s'engager sur les principes fondamentaux suivants, dans la lignée des grands textes internationaux de référence comme présentés dans le Code d'éthique et rappelés au chapitre « L'éthique, fondement de nos activités » : proscrire le travail des enfants ; proscrire le recours à l'esclavage ou au travail forcé ou obligatoire ; proscrire tout type de travail susceptible de compromettre la santé, la sécurité ou la moralité ; proscrire tout comportement contraire à la dignité au travail, notamment toute pratique contraire aux réglementations sociales, concernant en particulier la rémunération, les horaires et les conditions de travail ; respecter le droit directement applicable de représentation et d'expression des salariés ; proscrire la discrimination, notamment raciale, ethnique ou sexuelle ; proscrire toute pratique de harcèlement sexuel ou psychologique ; respecter la réglementation environnementale et au-delà, œuvrer à la mise en œuvre des trois principes du *Global Compact* en matière de protection de l'environnement, notamment le principe de précaution.

La Charte Fournisseurs, en tant que partie intégrante du Code d'éthique, a fait l'objet d'une nouvelle évolution en 2018 pour une diffusion à tous les partenaires commerciaux du Groupe attendue en 2019.

4.2.2 Politique d'achats responsables pour les achats non marchands

Dans le cadre de ses achats non marchands (achats indirects), la Direction des Achats indirects du Groupe poursuit son engagement en matière d'achats responsables auprès de ses fournisseurs en s'appuyant sur un engagement réciproque à respecter le Code d'éthique de Kering et sur des engagements spécifiques et adaptés à chaque catégorie d'achat avec l'identification par les acheteurs des critères développement durable les plus pertinents. Pour formaliser cette démarche, une politique d'achats responsables a été édictée au niveau du Groupe. Elle définit les priorités à partager et à appliquer par l'ensemble des collaborateurs du Groupe afin de gérer les projets achats de manière éthique et responsable. Cette politique a fait l'objet d'une communication auprès de l'ensemble des collaborateurs de Kering. Le Groupe a d'ailleurs formalisé ces engagements en 2014 dans le cadre de la signature de la Charte Relations Fournisseur Responsables édictée en 2010 par le Ministère de l'Économie et des Finances et la Compagnie des Dirigeants et Acheteurs de France (CDAF). Cette charte vise la mise en œuvre et le respect des bonnes pratiques vis-à-vis des fournisseurs en France et a pour objectif d'engager les grands donneurs d'ordres signataires à mettre en place une démarche de progrès vis-à-vis de leurs fournisseurs et notamment les petites et moyennes entreprises afin d'assurer une vraie relation partenariale dans la connaissance et le respect des droits et devoirs respectifs.

4.2.3 Diffusion des *Kering Standards*

En 2018, les équipes de Kering ont travaillé à la diffusion des *Kering Standards* en priorité auprès des équipes des Maisons. Chaque Maison a tenu une à plusieurs sessions en interne, avec parfois le soutien du Materials Innovation Lab (MIL) ou des équipes du siège. L'équipe du MIL a ainsi formé les équipes de Brioni, Balenciaga, Alexander McQueen lors de rencontres au sein de chaque Maison, d'une demi-journée, rassemblant chacune entre 10 et 40 participants issus des départements création, produit, etc.

Les *Kering Standards* ont été partagés avec l'ensemble des fournisseurs clés du Groupe. De plus, plusieurs séances d'explication et de formation se sont tenues en 2018, notamment pour les fournisseurs des catégories Maroquinerie, Prêt-à-porter et Montres.

Pour compléter ces formations, la Direction du Développement durable de Kering a travaillé en 2018 à l'élaboration d'un *e-learning* présentant l'ensemble des *Kering Standards*. Ce *e-learning* est conçu pour être adapté au profil de l'apprenant (design, merchandising, recherche matière, développement produit, achats, production/ industrialisation, qualité…). Il explique pour chaque matière ou procédé les challenges environnementaux et sociaux associés, puis précise les actions à mettre en place pour assurer un approvisionnement responsable. Visant dans un premier temps un déploiement en 2019 sur la plateforme Groupe de *e-learning* dans la section des fondamentaux Kering, cette formation en ligne sera ensuite ouverte à l'ensemble des fournisseurs.

4.2.4 Approche collaborative du Groupe avec ses fournisseurs et partenaires commerciaux

Initiatives visant à soutenir et encourager les fournisseurs vers l'adoption de pratiques durables

En cohérence avec le déploiement des *Kering Standards*, la formation et la sensibilisation des fournisseurs et leur accompagnement vers les meilleures pratiques constituent un axe privilégié du Groupe et de ses Maisons pour agir concrètement sur l'amélioration des pratiques dans leurs chaînes d'approvisionnement. Cette approche repose aussi sur le constat que la mutualisation des énergies et l'approche par coalition sont des leviers puissants au service du changement. Enfin, pour la partie environnementale, elle est la résultante des enseignements de l'EP&L et de la part prépondérante des chaînes d'approvisionnement (Tier 1 à Tier 4) dans les impacts environnementaux du Groupe : sans fournisseurs engagés aux côtés de Kering et convaincus de la nécessité d'agir, les améliorations possibles restent limitées.

Le Groupe agit donc à plusieurs niveaux : en tant que Groupe et au niveau de ses Maisons, individuellement ou à plusieurs.

Ainsi, tout au long de l'année 2018, le Groupe a poursuivi le dialogue et le partage avec ses partenaires : en mars 2018, le *Novara Supplier Summit* a rassemblé près de 450 représentants des fournisseurs de rang 1 et de rang 2 des Maisons du Groupe pour le Prêt-à-Porter et les Accessoires pour une journée de séminaire sur la Stratégie 2025 « Façonner le Luxe de Demain ». La journée a été partagée entre une matinée plénière présentant la stratégie globale et un après-midi d'ateliers sur les *Kering Standards* et sur l'innovation.

Cette présentation des *Kering Standards* a été complétée par des sessions de formations plus détaillées, organisées par le Materials Innovation Lab par type de fournisseurs. Ainsi quatre sessions d'une demi-journée ont eu lieu entre octobre et novembre, pour les filateurs, tisseurs et confectionneurs de matières en laine, cachemire, coton, soie, tissus cellulosiques et synthétiques. Chaque session a rassemblé entre 20 et 30 fournisseurs clés du Groupe. Les formations ont présenté l'ambition des standards et la manière pratique de les appliquer pour les Maisons du Groupe. Ces sessions sont des moments d'échange importants et fédérateurs, qui seront répétés en 2019. L'objectif est de couvrir l'ensemble des fournisseurs clés du Groupe.

Les fournisseurs de Maroquinerie et les tanneries ont aussi été réunis plusieurs fois en 2018 pour échanger sur les *Kering Standards*, la gestion des produits chimiques et le tannage sans métaux. En 2018, Kering a mis en place une *Metal-free Technical Roundtable* afin d'accélérer la transition vers le tannage sans chrome. Deux rencontres d'une journée ont eu lieu en juin et en novembre à Florence en Italie, et ont regroupé les directeurs de production des Maisons, les 19 tanneries les plus importantes pour le Groupe, ainsi que des acteurs clés pour le secteur tel que l'UNIC (l'union nationale des tanneries italiennes). Elles ont permis d'échanger concrètement sur les difficultés techniques, et de définir ensemble une stratégie de transition vers le tannage sans métaux.

De plus, Kering s'est associé à l'initiative ZDHC (*Zero Discharge of Hazardous Chemicals*) et d'autres marques de Luxe en dehors du Groupe pour rassembler des fournisseurs de textile et de cuir autour de la gestion proactive des substances chimiques et de l'application de la MRSL (*Manufacturing Restricted Substance List*). La rencontre organisée en mars 2018 en Italie a rassemblé 200 participants sur le sujet.

En 2018, Gucci de son côté a organisé un certain nombre de réunions avec ses fournisseurs afin de partager sa stratégie Développement durable, les *Kering Standards* en matière d'approvisionnement et de production et les projets phare mis en œuvre au sein de ses chaînes d'approvisionnement, comme le tannage sans métaux. Les fournisseurs des différentes catégories de produits et de matières premières ont ainsi été impliqués en 2018 : Gucci a rassemblé les fournisseurs de prêt-à-porter et accessoires en soie au cours de trois réunions durant l'année, 63 fournisseurs de Maroquinerie, de pièces métalliques pour la Maroquinerie et de Chaussures ont participé à un meeting organisé par

la Maison, enfin deux événements ont réuni 85 fournisseurs de cuir et textile. De plus, Gucci a effectué des rencontres individuelles avec certains de ces fournisseurs pour renforcer le dialogue sur les meilleures pratiques, la gestion des produits chimiques et les *Sustainability Principles*. Par ailleurs, depuis 2017 Gucci a mis en place le *Suppliers Portal*, une plateforme en ligne qui permet aux artisans italiens de maroquinerie et de chaussures de pouvoir collaborer avec Gucci. Le site a ainsi reçu plus de 180 candidatures depuis son ouverture.

Bottega Veneta pour sa part, dans la continuité des actions Groupe sur la MRSL, a été la première Maison en 2018 à piloter le déploiement de cette liste à un groupe de fabriquants de maroquinerie et de chaussures. Dans cette optique, une demi-journée de formation réunissant sept fournisseurs clés a été organisée au sein de l'atelier de Montebello. Les fournisseurs ont ensuite réalisé leur première auto-évaluation en décembre 2018.

La Maison Saint Laurent, en ligne avec les politiques de gestion des fournisseurs du Groupe, a développé un ensemble de KPIs (Key Performance Indicators) spécifiques pour son système d'évaluation fournisseurs dans ses tanneries de cuir. S'appuyant sur une large collecte de données couvrant toutes les catégories de produits, les niveaux de traçabilité, le pourcentage d'achat de cuir conforme aux *Kering Standards* et la performance EP&L des tanneries ont ainsi pu être calculés et suivis de manière mensuelle en 2018. Ces résultats seront désormais partagés régulièrement avec les tanneries et alimenteront le processus d'évaluation fournisseur.

Enfin, en septembre 2018, les Manufactures horlogères Girard-Perregaux et Ulysse Nardin ont organisé en commun un *Supplier event* avec leurs partenaires stratégiques et des intervenants de Kering afin de partager la stratégie Développement durable du Groupe et le système Hercules de gestion des contrats et des fournisseurs. Ulysse Nardin et Girard-Perregaux ont en sus mis en place un comité fournisseur interne qui traite entre autres des sujets développement durable.

Au-delà de réunions de présentation, d'échange et de co-construction de solutions avec ses fournisseurs, Kering les accompagne également dans la mise en œuvre concrète de projets visant à alléger son empreinte environnementale, comme en témoignent le projet *Clean by Design* présenté dans le paragraphe « Mesure et régulation de l'empreinte carbone au-delà de nos opérations », les actions mises en place par LGI pour diminuer l'empreinte carbone de ses activités logistiques et les programmes développés spécifiquement en collaboration avec les acteurs des différentes filières de matières premières clés comme détaillés dans la partie « Utilisation durable des matières premières ».

Projets d'innovation durable

Afin de réduire de manière significative son empreinte environnementale, Kering entend stimuler l'innovation de rupture, transformer ses procédés traditionnels et encourager l'adoption généralisée de pratiques plus durables. En témoigne le pilier *Create* de sa stratégie 2025 qui fait de l'innovation l'un des leviers principaux de l'approche Développement durable du Groupe.

Début 2017, Kering est ainsi devenu partenaire fondateur de l'accélérateur *Plug and Play – Fashion for Good*, une collaboration nouée avec *Fashion for Good*, la Fondation C&A, et l'incubateur de start-ups de la Silicon Valley, *Plug and Play*, avec pour objectif d'intégrer plus rapidement l'innovation dans les secteurs du Luxe et de la Mode en prenant en compte des critères de développement durable. Les Maisons du Groupe peuvent également s'appuyer sur le Materials Innovation Lab (MIL), lancé en 2013 au cœur de la production en Italie, qui a pour but de soutenir l'innovation durable pour les textiles et accessoires et d'aider les Maisons dans leur approvisionnement en matières responsables. Par ailleurs, les Maisons développent des initiatives innovantes propres à leurs activités et priorités.

Ces projets sont présentés plus en détail dans la partie « Sustainable fashion : Transmettre nos valeurs et soutenir l'innovation ».

4.2.5 Maîtrise des risques : contrôle de la qualité des produits et santé et sécurité des consommateurs

La responsabilité de Kering envers la société se situe également en aval de sa chaîne de valeur, c'est pourquoi le Groupe s'engage à participer à la prise de conscience des enjeux du développement durable par les consommateurs, tout en s'assurant que ses produits soient respectueux de leur santé et de l'environnement.

Afin de permettre à leurs clients d'apprécier les produits développés par les Maisons en toute sécurité, Kering définit un ensemble de procédures de contrôle qualité qui couvrent les standards et réglementations internationaux les plus stricts en matière de santé et sécurité des consommateurs et de protection de l'environnement comme *REACH*, *US CPSIA*, *China SAC GB Standards*, *Japan Industrial Standards* (JIS), etc. En 2014, une structure dédiée a été créée au niveau du Groupe, le *Product Compliance Advisory department*. Dans une logique de mutualisation des services, ce département a pour objectif de conseiller les Maisons sur les protocoles de tests afin de garantir la conformité des produits aux spécificités locales de chaque marché. Il s'appuie avant tout sur la *Product Restricted Substance List* (PRSL) qui liste précisément les substances à éliminer ou les seuils à ne pas dépasser mais aussi les plus hauts standards existants en matière d'élimination des substances chimiques dangereuses. Pour prendre en compte le rythme des évolutions technologiques et les avancées de la recherche dans le domaine des substances chimiques, cette PRSL est mise à jour tous les ans.

En 2018, le *Product Compliance Advisory department* a étoffé ses effectifs pour avancer sur les trois axes suivants :

- renforcer les contrôles de conformité : des audits réguliers de la conformité produit ont été réalisés au niveau des entrepôts en collaboration avec les Maisons pour détecter les déviations potentielles, et le nombre de laboratoires accrédités pour les mesures et les tests a été augmenté

pour répondre au nombre croissant de matériaux et produits testés ;

- améliorer le partage des connaissances sur les processus liés à la conformité produit : les programmes de formation ont été renforcés et élargis à tous les départements clés (développement produit, production, qualité et achats), des matières premières à la production (cuir, accessoires en tissu et en métal). En raison de la complexité croissante des produits des Maisons, un travail commun a été réalisé pour obtenir la précision d'étiquetage maximale. Pour cela le *Product Compliance Advisory department* a créé des guides, des formations spécifiques et a déployé un outil informatique dédié ;
- soutenir les équipes de développement produit des Maisons de Kering : en collaboration avec les autorités chinoises, des normes d'entreprise spécifiques aux produits des Maisons de Kering ont été définies. Elles permettent de développer des articles de maroquinerie répondant à tous les aspects de santé, sécurité, conformité tout en maintenant un champ de créativité large aux équipes créatives des Maisons.

Certaines Maisons déploient par ailleurs des actions spécifiques à l'instar de Girard-Perregaux dont le département Qualité a permis d'initier en 2014 un comité technique horloger regroupant également Ulysse Nardin, Gucci et Boucheron. En 2016, ce comité a continué d'échanger sur les actions liées à la conformité réglementaire vis-à-vis des substances chimiques dangereuses et la mise en œuvre dans leurs opérations et auprès de leurs fournisseurs des PRSL (*Product Restricted Substance List*) et MRSL (*Manufacturing Restricted Substance List*) définies par le Groupe. Pour mémoire, la MRSL concerne les procédés de production et non les produits et définit également la liste des substances chimiques à éliminer ou restreindre. Dans cette même logique, Girard-Perregaux et Ulysse Nardin continuent en 2018 à participer activement à l'association pour L'Assurance Qualité des Fabricants de Bracelets Cuir (AQC) pour la conformité chimique des cuirs utilisés pour les bracelets de montre avec pour objectif la mise en place d'un label de certification. Enfin, Kering Eyewear s'appuie pour ses contrôles de conformité sur des laboratoires accrédités disposant des compétences spécifiques à la lunetterie comme le laboratoire de référence pour les entreprises d'optique en Italie, ou un laboratoire réalisant des tests de conformité chimique des acétates et des verres de lunettes de soleil.

4.3 Conditions de travail dans nos chaînes d'approvisionnement

Les actions de Kering concernant les conditions de travail dans ses chaînes d'approvisionnement s'inscrivent dans le cadre de l'analyse de risques extra-financiers, du devoir de vigilance et de la démarche droits humains du Groupe comme présentés dans le chapitre « L'éthique, fondement de nos activités ».

4.3.1 La mise en œuvre du système d'audits sociaux au sein du Groupe

Tout système de contrôle, aussi mature et éprouvé soit-il, ne peut garantir l'absence de risques, la responsabilité des Maisons et du Groupe étant de se doter des systèmes de collaboration avec les fournisseurs et de contrôle les plus efficaces possibles pour limiter le risque à son minimum, et de mettre en œuvre toutes les mesures correctives nécessaires lorsque des non-conformités ont été mises en évidence.

Pour répondre à ces enjeux, Kering a mis en place une organisation dédiée. L'année 2016 a marqué un tournant majeur dans l'approche de la gestion des fournisseurs et dans leur évaluation puisque l'organisation en a été totalement revue. Partant du constat que chaque Maison pouvait avoir adopté des pratiques différentes, des méthodes d'audit et d'évaluation des risques distinctes et qu'un même fournisseur pouvait être audité plusieurs fois parce qu'il travaillait pour plusieurs Maisons du Groupe, la décision a été prise en 2015 d'améliorer significativement l'efficacité du système et d'unifier les pratiques et le pilotage de la démarche pour toute la division Luxe de Kering, qui concerne désormais l'ensemble du Groupe. Ainsi a été mise en place fin 2015 pour un démarrage opérationnel en janvier 2016 une organisation centrale et unique au niveau de Kering pour piloter la conformité des fournisseurs de Groupe. Cette nouvelle organisation, le dispositif Hercules, repose sur six éléments clés :

1. des principes de développement durable (*Sustainability Principles*) définis en 2015 pour l'ensemble des Maisons de Luxe, qui se répartissent en trois domaines :
   - **a)** les aspects sociaux liés aux droits humains, aux droits des travailleurs, à la santé et à la sécurité : prohibition du travail des enfants, travail forcé, trafic humain sous toutes ses formes, discrimination, respect des heures légales de travail, de la liberté d'association, du droit à la négociation collective, etc. ;
   - **b)** les aspects environnementaux : respect des lois mais aussi des listes restrictives de substances chimiques définies par Kering, management de l'environnement, traitement des eaux usées, etc. ;
   - **c)** les aspects liés à l'approvisionnement en matières premières et emballages : respect du bien-être animal et des cinq libertés afférentes, exigences d'approvisionnement et de traçabilité pour un certain nombre de matières clés pour Kering, interdiction de certaines matières et/ou certaines régions d'approvisionnement (pour des raisons qui peuvent être liées aux conditions sociales de production – travail des enfants ou travail forcé par exemple – ou aux conditions environnementales), etc.

Ces principes sont organisés en deux grandes catégories : ceux qui sont obligatoires car exigés par les législations internationales et nationales et ceux qui constituent les attentes additionnelles de Kering et les meilleures pratiques en matière de développement durable. Ils font par ailleurs référence aux conventions, accords et grands textes internationaux dans la logique et la transcription desquelles ils s'inscrivent (Conventions de l'OIT et des Nations Unies, Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme des Nations Unies, Évaluation des Ecosystèmes pour le Millénaire, Convention de Ramsar, etc.). Ces principes de développement durable sont progressivement intégrés aux contrats fournisseurs depuis 2016. Chaque fournisseur est responsable d'à son tour cascader ces principes auprès de son réseau de sous-traitants, s'il en a. Ces principes sont disponibles publiquement sur le site web du Groupe ;

2. un pilotage central de Kering qui s'appuie sur une équipe de 18 personnes (dix auditeurs spécialisés dans la conduite des audits fournisseurs et du suivi des anomalies, trois personnes dédiées au management, et cinq planificateurs) ; en fonction des besoins (localisations, charge de travail), cette équipe est secondée par un prestataire externe ;

3. des procédures claires et uniques pour toutes les Maisons, correspondant aux différentes étapes de la relation fournisseur : procédure d'activation, procédure d'évaluation, procédure d'interruption de la relation contractuelle, etc. ;

4. une évaluation du risque qui permet, sur la base d'informations croisées (informations en possession de la ou des Maisons concernées et auto-évaluation du fournisseur avant son activation), de classifier les fournisseurs en trois niveaux de risques (élevé – moyen – faible) et de bâtir le plan d'audit. Ce plan d'audit est actualisé chaque mois en fonction des besoins des Maisons et/ou de la survenance d'événements particuliers ;

5. une méthodologie d'audit unique et globale, comprenant non seulement les chapitres clés liés à la conformité sociale mais aussi les éléments essentiels liés à la santé et sécurité et à la gestion de l'environnement. Fort de 88 questions, ce questionnaire d'audit global se structure en 13 catégories (travail d'enfant, travail forcé, santé et sécurité, liberté d'association et droit à la négociation collective, discrimination, environnement, etc.) et est aligné avec les meilleurs standards en la matière et particulièrement, les référentiels SA8000 et SMETA. Les résultats sont bien sûr mutualisés entre Maisons afin d'éviter tout doublon dans les audits conduits. Les audits de suivi, par nature plus restreints, se focalisent, eux, sur le ou les aspects pour lesquels des non-conformités ou des observations avaient été constatées lors du premier audit global ;

6. une classification des anomalies en quatre catégories et une réponse normée à apporter à chaque cas de figure :

a) les cas de zéro tolérance (qui ont trait aux situations les plus graves qui peuvent être rencontrées et particulièrement : travail d'enfant, travail forcé, travail irrégulier, sous-traitant non déclaré, menaces, discrimination, graves violations des réglementations en vigueur, contrefaçon, etc.).

La constatation d'un cas de zéro tolérance déclenche la mise en place immédiate d'une cellule de crise réunissant l'équipe d'audit de Kering et la ou les Maisons concernée(s) afin de statuer sur la suite de la relation avec le fournisseur. Si le fournisseur est en cours d'activation mais n'a pas commencé à travailler : arrêt immédiat de la procédure de référencement ; si une ou des commandes sont en cours chez le fournisseur, la discussion s'ouvre sur la possibilité de remédiation et d'accompagnement du fournisseur ou sur la nécessité de mettre fin à la relation contractuelle. C'est *in fine* la marque qui reste décisionnaire sur la réponse la mieux appropriée à apporter,

b) les cas de non-conformité grave.

Le fournisseur dispose d'un mois pour mettre fin à la grave non-conformité constatée et un audit de suivi est planifié pour confirmer la résolution du problème,

c) les cas de non-conformité modérée.

Le fournisseur dispose de trois mois pour mettre fin à la non-conformité modérée constatée et un audit de suivi est planifié pour confirmer la résolution du problème,

d) les observations.

Elles donnent lieu à un plan d'actions afin de les résoudre et font l'objet d'une check-list dédiée lors de l'audit suivant. Le fournisseur dispose de six mois pour mettre fin à l'observation constatée.

Pour chacune des 13 catégories du questionnaire d'audit global, a été établie une description détaillée de ce que sont une zéro tolérance, une non-conformité grave, une non-conformité modérée et une observation. Par exemple, pour la catégorie santé et sécurité : toute situation mettant potentiellement en danger la vie des travailleurs est un cas de zéro tolérance ; l'absence de documentation obligatoire sur des aspects pouvant menacer la santé ou la sécurité des travailleurs (certificat relatif à la sécurité incendie par exemple) est une non-conformité grave ; l'absence de document obligatoire ne portant pas sur des aspects pouvant menacer la santé ou la sécurité des travailleurs (compte-rendu de la réunion des représentants santé et sécurité du site par exemple) est une non-conformité modérée ; un écart avec les procédures existantes (par exemple, une formation aux premiers secours en retard mais planifiée) est une observation.

En fonction des résultats des audits, les fournisseurs sont classés en :

- conformes (aucun cas de zéro tolérance, aucune non-conformité fût-elle grave ou modérée, moins de cinq observations) ;
- partiellement conformes (aucun cas de zéro tolérance, aucune non-conformité grave, moins de cinq non-conformités modérées) ;
- en progrès attendu (aucun cas de zéro tolérance, plus de cinq non-conformités modérées ou au moins une non-conformité grave) ;
- zéro tolérance (au moins un cas de zéro tolérance est constaté).

Cette organisation, effective depuis le 1er janvier 2016, intègre donc progressivement d'un côté les Maisons de Kering et d'un autre côté, les fournisseurs desdites Maisons.

4.3.2 La cartographie des chaînes d'approvisionnement

Groupe de Maisons mondiales de premier plan, Kering opère sur le marché du Luxe, dont les chaînes d'approvisionnement sont structurées de manière très spécifique, comme en témoigne la localisation des fournisseurs de la base gérée en central en 2018.

Portfolio de fournisseurs	Taille des fournisseurs	Localisation géographique des fournisseurs de Kering en 2018
Plusieurs milliers de fournisseurs de taille réduite en majorité, marché très atomisé, fort savoir-faire artisanal.	Nombre moyen de salariés par fournisseur : moins de 50. Ceci représente, pour l'ensemble des fournisseurs de Kering, une main-d'œuvre estimée de l'ordre de 140 000 à 150 000 employés, dont de 35 000 à 40 000 dédiés à Kering.	À plus de 95 % en Europe, et très majoritairement en Italie [1] : Europe de l'Ouest (92,9 %) : présence forte de l'État, droit du travail développé et contrôlé, dialogue social très développé.

(1) Répartition géographique en 2018 des fournisseurs directs et sous-traitants, gérés dans le système centralisé mis en place par Kering en 2016.

Par ailleurs, dans le cadre de la démarche EP&L, le groupe Kering a procédé à une cartographie de ses chaînes d'approvisionnement selon les principes de sa méthodologie EP&L : cette cartographie, comme présentée dans la partie « EP&L : Compte de Résultat Environnemental », subdivise les chaînes d'approvisionnement de Kering en cinq Tiers, le Tier 0 regroupant les opérations en propre et les boutiques du Groupe, le Tier 1 l'assemblage final, le Tier 2 la préparation des sous-éléments, le Tier 3 la transformation des matières premières, et le Tier 4 la production des matières premières.

4.3.3 Les résultats obtenus en 2018 et indicateurs clés

La base de fournisseurs gérés par l'équipe centrale Kering pour ses Maisons présente les caractéristiques suivantes :

- elle n'intègre pas encore la totalité des fournisseurs mais l'année 2018, dans la continuité de 2017, a permis une forte montée en puissance du nombre de fournisseurs gérés, avec l'inclusion de l'intégralité des fournisseurs en production et une forte progression du nombre de fournisseurs de matières premières. Les Maisons de Joaillerie et Horlogerie rejoindront progressivement le système ;
- à date, elle comprend 3 636 fournisseurs (+ 5,8 % de fournisseurs en 2018 vs. 2017), dont :
  - 26 % de directs (un fournisseur est dit direct quand il a une relation commerciale directe avec les Maisons et pas de sous-traitant),
  - 14 % de donneurs d'ordre : ce sont les fournisseurs directs qui travaillent pour une (ou plusieurs) Maison(s) et sous-traitent une partie de leur production,
  - 60 % de sous-traitants, i.e. travaillant pour des donneurs d'ordre et n'ayant pas de relation commerciale directe avec les Maisons ;

  Par ailleurs, 2,6 % de fournisseurs sont situés dans des pays considérés à risque, s'entendant pour le groupe Kering comme les pays identifiés dans le cadre de l'analyse des risques du Groupe.

On notera que la sous-traitance sans autorisation est interdite.

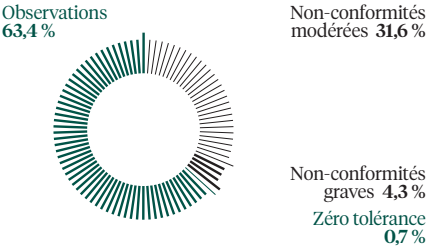
Par ailleurs, parmi ses fournisseurs, Kering distingue ceux de matières premières, qui peuvent être soit directs (i.e. avec une relation commerciale directe avec les Maisons) soit indirects (i.e. sans relation commerciale directe avec les Maisons). Les fournisseurs de matières premières identifiés comme clés pour le Groupe couvrent environ 20 % de la totalité des fournisseurs de matières premières, correspondant à une part d'achats d'environ 80 %.

Enfin, Kering travaille également pour une fraction très limitée de ses activités (parfumerie et cosmétiques) avec des fournisseurs dits licenciés, i.e. qui sont sous licence avec les Maisons.

Au sein de ce portefeuille de fournisseurs, 2 867 audits ont été conduits en 2018 (+ 18 % par rapport à 2017), dont 1 632 audits globaux et 1 235 audits de suivi. Ceci représente 59 % de fournisseurs audités en 2018. Sur la période 2015-2018, 81 % des fournisseurs ont ainsi été audités. Il est à noter que les audits dits d'activation pour tout nouveau fournisseur sont des audits globaux et couvrent de ce fait l'intégralité du périmètre d'évaluation d'un audit global.

Ces audits ont mis à jour 8 373 anomalies qui se répartissent de la manière suivante :

Répartition par sévérité des anomalies constatées au 31 décembre 2018 au sein du groupe Kering



Répartition par thème du top 5 des anomalies constatées (hors observations) au 31 décembre 2018 au sein du groupe Kering

Suite à ces audits, 54,4 % des fournisseurs audités ont été évalués conformes, 34,3 % partiellement conformes, 9,4 % en progrès attendu et 1,9 % en zéro tolérance. 100 fournisseurs ont vu leur relation commerciale stoppée en 2018 suite à des résultats d'audits non satisfaisants.

De solides plans d'actions correctifs ont été bâtis à l'issue des audits, partout où des non-conformités, et particulièrement des non-conformités graves, ont été constatées et des audits de suivi ont été organisés afin d'en constater la résolution. Les cas de zéro tolérance mis à jour par les audits ont eux fait l'objet d'un suivi immédiat, dans le respect des règles établies et en coordination avec la ou les Maisons concernées.

Pour exemple de remédiation, les équipes d'Audit du Groupe ont réalisé en 2018 un audit auprès d'un fournisseur, durant lequel a été constaté un cas de zéro tolérance concernant

les conditions d'emploi. Ce fournisseur avait en effet mis à disposition de ses employés une solution d'hébergement sans contrat de location. Conformément à la procédure en place dans ce type d'anomalies, une cellule de crise a immédiatement été mise en place avec la Maison concernée par ce fournisseur. Après analyse du cas, le fournisseur a régularisé la situation en fournissant la preuve qu'un contrat de location avait bien été mis en place.

Un autre cas de zéro tolérance a été mis à jour lors d'un audit réalisé en 2018 chez un fournisseur qui utilisait une substance chimique potentiellement dangereuse pour les travailleurs sans avoir conduit une analyse de risque suffisante. La cellule de crise immédiatement mise en place avec la Maison concernée par ce fournisseur a abouti à l'achat par le fournisseur d'une machine hermétiquement fermée pour cette étape du processus de production.

4.3.4 Au-delà des audits sociaux

Aussi robuste et efficace soit-il, un système de contrôle par audits sociaux ne peut se suffire à lui-même pour garantir l'absence de risques dans les chaînes d'approvisionnement complexes d'un Groupe d'envergure mondiale, chaînes dont les différents maillons et particulièrement les plus éloignés sont partagés avec d'autres groupes de luxe, voire d'autres industries, comme l'industrie textile ou l'industrie agro-alimentaire pour ce qui est du cuir, matière première clé du groupe Kering.

Pour cela, Kering, en tant qu'acteur majeur du Luxe et conscient de sa responsabilité sociale sur un large éventail de fournisseurs, de sous-traitants et de filières de production de matières premières, développe un dialogue continu et collaboratif en matière de droits humains avec les différents acteurs des chaînes d'approvisionnement par le biais :

- d'initiatives sectorielles comme l'appartenance à la *Sustainable Apparel Coalition*, *Textile Exchange* ou l'initiative « *Business Action for Women* » coordonnée par BSR qui vise à améliorer les conditions des femmes dans les chaînes d'approvisionnement ;
- de programmes spécifiquement construits par le groupe Kering auprès de ses fournisseurs et sous-traitants, comme le projet sur l'égal accès à des opportunités professionelles pour les femmes dans le secteur du luxe en Italie, coordonné par Bottega Veneta avec les Maisons Gucci et Pomellato, Kering Eyewear, et en externe avec la *Camera Nazionale della Moda Italiana* et l'assocation *Valore D* ;
- de programmes de formation (*capacity building*) destinés à accompagner les fournisseurs dans le management de leurs ressources humaines et la gestion des droits humains auprès de leurs propres sous-traitants et parties prenantes, à l'instar de Gucci et de Bottega Veneta dans le cadre de leurs certifications SA8000 ;
- et d'initiatives des Maisons sur les problématiques propres à leurs spécificités d'approvisionnement, comme en témoigne le projet développé par Gucci pour l'insertion des réfugiés en Italie avec la Fondation Adecco et l'UNHCR.

Ce dialogue ainsi que son impact social sur les activités du Groupe et au-delà de ses opérations sont décrits dans le paragraphe « La protection des droits humains chez Kering », et s'inscrit dans la démarche globale de dialogue parties prenantes de Kering sur les sujets de développement durable, comme présentée dans la partie « Dialogue avec les parties prenantes ».

4.4 Préserver le capital naturel

4.4.1 EP&L : Compte de Résultat Environnemental

Depuis 2012, c'est à travers son Compte de Résultat Environnemental (*Environmental Profit and Loss account* – EP&L) que Kering mesure et quantifie ses progrès pour devenir un Groupe plus durable. Pierre angulaire de sa démarche environnementale, il s'agit de surcroît d'un outil de pilotage à travers lequel Kering définit sa feuille de route pour les années à venir en terme de stratégie de *sourcing* ou encore de choix de matières. Kering s'est ainsi engagé à réduire de 40 % son intensité EP&L d'ici 2025 par rapport à 2015.

En 2018, Kering a pu pour la première fois témoigner de sa progression vis-à-vis de l'objectif de réduction de son EP&L sur le nouveau profil Groupe de *pure player* du Luxe. La méthodologie quant à elle évolue vers encore plus de robustesse avec la transparence comme point d'orgue à travers la multiplication d'échanges et de collaborations autour de la comptabilité du capital naturel.

Qu'est-ce qu'un EP&L ?

Le Compte de Résultat Environnemental permet à une entreprise d'évaluer ses impacts sur le capital naturel. Il conduit à attribuer une valeur monétaire aux conséquences sur les populations de ses impacts environnementaux, tout au long de ses chaînes d'approvisionnement. Les résultats de l'EP&L, notamment au travers de leur valorisation monétaire, permettent au Groupe de :

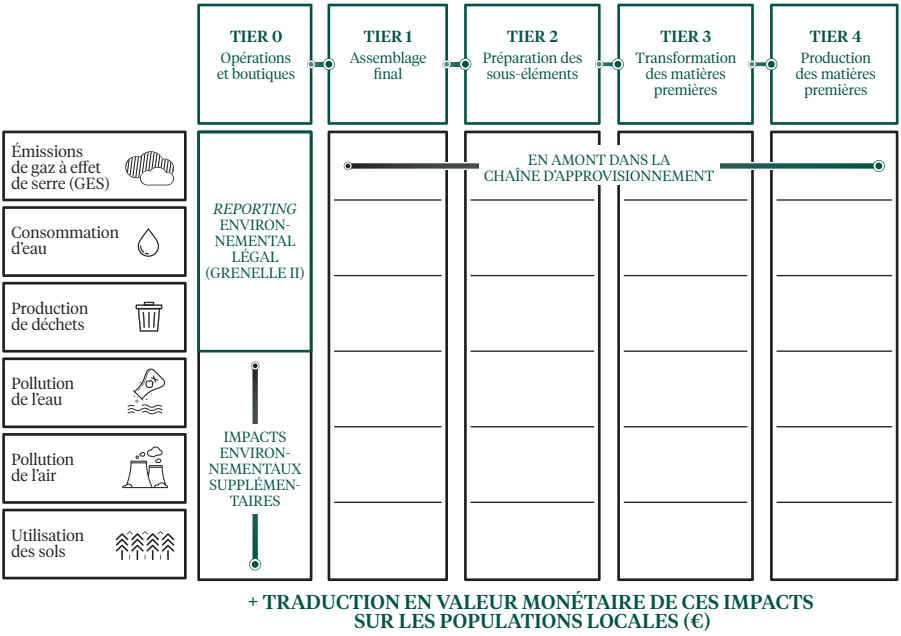
- traduire les impacts environnementaux dans un langage que le monde des affaires comprend ;
- comparer entre eux des impacts environnementaux distincts ;
- comparer pour un indicateur environnemental donné, l'ampleur des impacts suivant leur localisation (ceci est par exemple particulièrement pertinent pour la disponibilité en eau douce qui est un sujet éminemment local) ;
- faciliter les comparaisons entre ses Maisons et ses *business units*.

Pour Kering et ses Maisons, l'EP&L représente une façon nouvelle d'appréhender leurs activités. Il dévoile les champs d'améliorations dans lesquels le Groupe peut déployer des solutions qui réduiront significativement l'impact environnemental de ses approvisionnements et des procédés de production et de transformation des matières premières.

L'approche EP&L va au-delà du reporting environnemental classique et produit une image bien plus riche des impacts des activités de Kering.

Les résultats ne sauraient représenter une responsabilité ou un coût pour Kering. Ils représentent en revanche une manière d'estimer le coût pour les sociétés des changements dans l'environnement dus aux activités du Groupe et de ses fournisseurs.

Périmètre couvert par la démarche EP&L



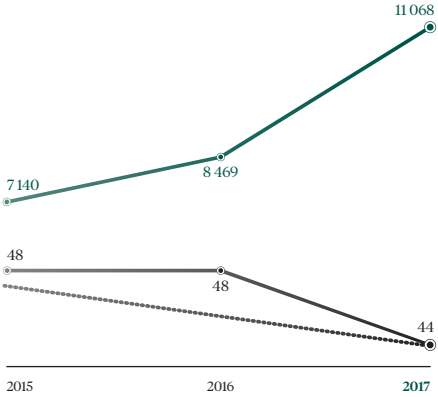
Conséquence de ces émissions ou utilisation de ressources, les changements dans l'environnement sont convertis en termes financiers en prenant en compte les contextes locaux et leurs effets sur les populations locales.

	Émissions de GES	Consommation d'eau	Pollution de l'eau	Utilisation des sols	Pollution de l'air	Production de déchets
Émissions et utilisation des ressources	CO_2, N_2O, CH_4, CFCs, etc.	m^3, eau	Métaux lourds, nutriments, composés toxiques	Hectares de forêts tropicales, tempérées, de zones humides, etc.	PM2.5, PM10, NOx, SOx, VOCs, NH_3	Déchets dangereux et non dangereux
Changements dans l'environnement	Changement climatique	Raréfaction de l'eau	Réduction de la qualité de l'eau	Réduction des services écosystémiques	Augmentation des concentrations de polluants	Changement climatique, nuisances et contaminations
Impact sur le bien-être (coûts pour les sociétés)	Impacts sur la santé, pertes économiques, changements des environnements naturels	Malnutrition et maladies	Impacts sur la santé, eutrophisation, pertes économiques	Impacts sur la santé, pertes économiques, changements des environnements naturels	Maladies respiratoires, pertes agraires, visibilité réduite	Réduction de la jouissance des environnements locaux, coûts de décontamination

Résultats et enseignements

En 2018 Kering a publié les résultats de son EP&L 2017. Cette publication s'inscrit dans une volonté de rendre compte annuellement des performances du Groupe et de l'atteinte de ses objectifs Développement durable à horizon 2025.

L'impact environnemental du Groupe s'élève ainsi à 482 millions d'euros en 2017. Cette progression de près de 18 % en *pro forma* est à mettre en perspective de la très forte croissance organique du Groupe. L'intensité EP&L de Kering enregistre en effet une diminution continue depuis 2015 et s'inscrit dans la trajectoire de réduction définie par le Groupe grâce à une diminution de 10 % entre 2016 et 2017.



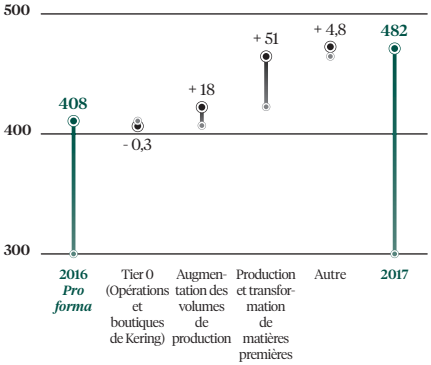
Chiffre d'affaires : M€
Intensité EP&L : €EP&L par 1 000€ Chiffre d'affaires
(Intensité basée sur les résultats EP&L utilisant la méthodologie 2017)

La forte croissante du chiffre d'affaires entre 2016 et 2017 témoigne d'une augmentation de l'activité et donc d'achats accrus de matières, voire la constitution de stocks, essentiels pour soutenir la forte croissance des Maisons du Groupe. Ces augmentations ont tout particulièrement concerné les approvisionnements en cuir et expliquent en toute logique l'augmentation de l'impact EP&L liée à la production et à la transformation des matières premières.

Côté opérations, grâce aux efforts d'efficacité énergétique menés depuis plusieurs années sur les boutiques et sites de production, une diminution de l'empreinte environnementale en valeur absolue a pu être observée, ce qui est un résultat très positif dans ce contexte de forte croissance.

Principales évolutions entre 2016 et 2017

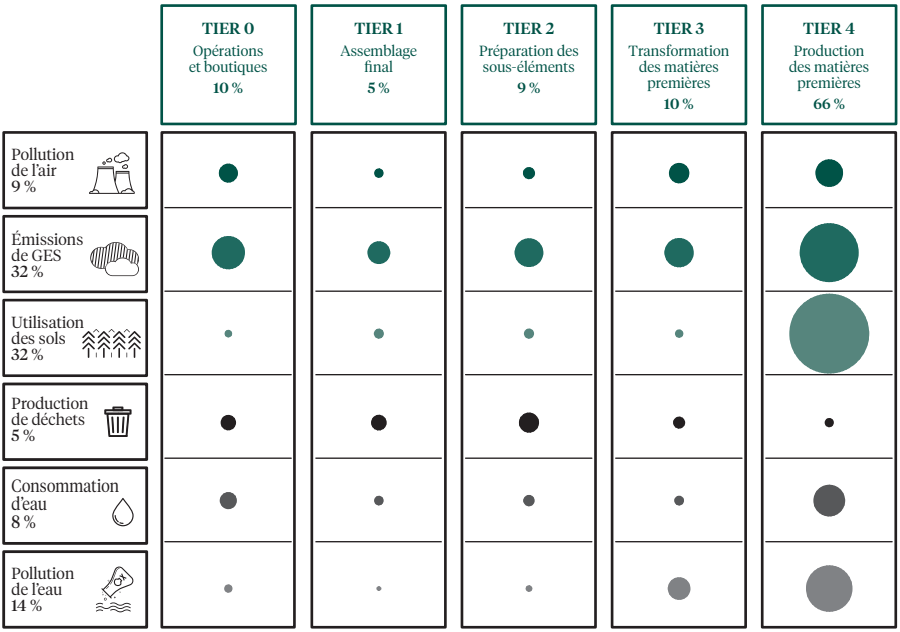
Impact EP&L *(en millions d'euros)*



La transformation de Kering en *pure player* du Luxe a légèrement modifié le profil environnemental du Groupe. La part prépondérante de la *supply chain* reste toutefois inchangée et représente 90 % des impacts avec 76 % attribué à la production des matières premières (Tier 4) et leurs premières transformations (Tier 3).

Utilisation des sols, émissions de gaz à effet de serre (GES) et pollution de l'eau demeurent les indicateurs d'impacts prépondérants avec 78 % de l'impact total ce qui vient confirmer, si besoin était, les axes stratégiques de la politique environnementale de Kering.

Cartographie des impacts 2017

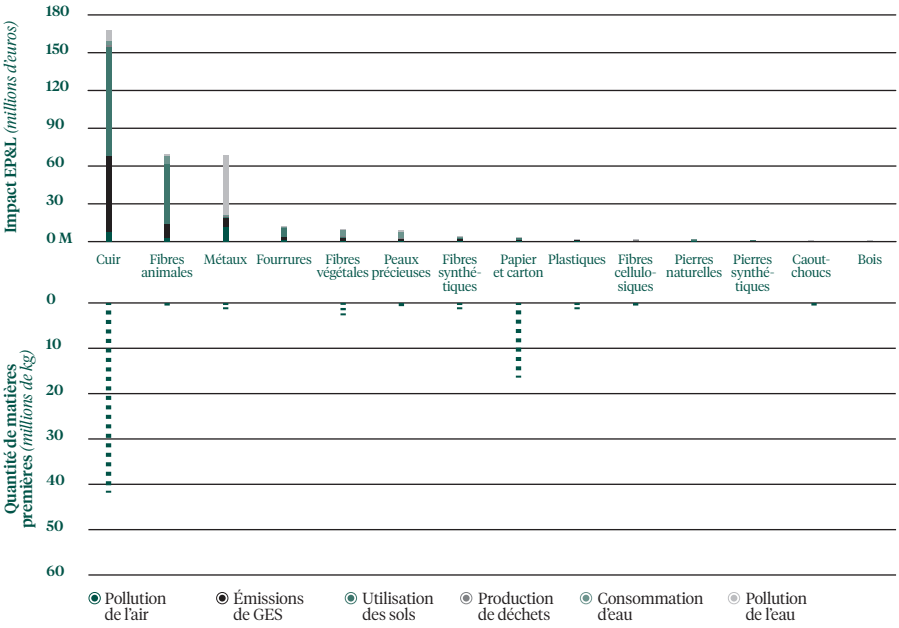


Ce profil d'empreinte environnementale est à rapprocher des usages en matières premières du Groupe.

Ainsi les produits en cuir et les fibres textiles d'origine animale présentent un fort impact sur les émissions de gaz à effet de serre et sur la conversion des sols. L'utilisation de métaux, et plus particulièrement de métaux précieux, a un fort impact sur la pollution de l'eau en raison des substances chimiques utilisées lors de l'extraction et des premières étapes d'affinage. L'analyse d'impact par matière permet de prioriser et de focaliser les efforts du Groupe sur les matières premières et les chaînes d'approvisionnement qui génèrent le plus d'impacts, et ce même si les volumes de matières correspondants sont peu élevés.

On notera qu'avec le recentrage du Groupe sur les activités Luxe, les fibres d'origine végétale comme le coton et les fibres synthétiques comme le polyester n'occupent plus une place prépondérante en terme d'impact environnemental. Ces matières étaient en effet utilisées en grande quantité dans le cadre des activités *Sport & Lifestyle*.

Les résultats et enseignements de l'EP&L ont été largement partagés au sein du Groupe en 2018. Ainsi, lors du point d'avancement annuel sur la stratégie Développement durable Groupe, les Comités de Direction de chaque Maison ont partagé avec Kering leurs plans d'actions et les principaux bénéfices attendus en terme de réduction de leur empreinte EP&L.

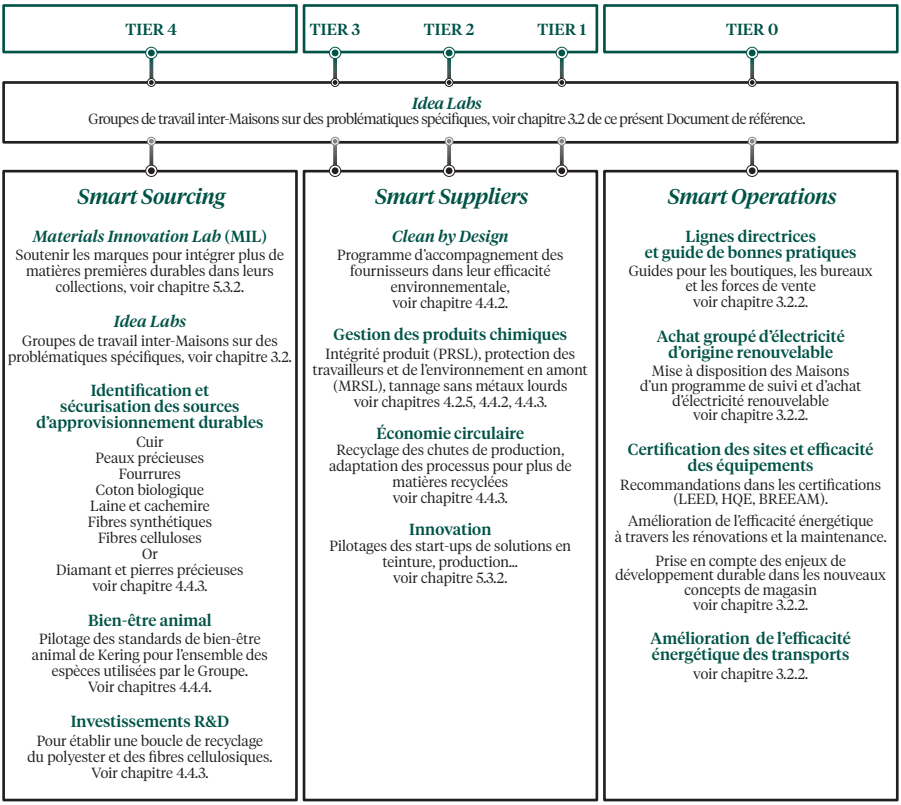


L'approche de Kering en matière de comptabilité environnementale

Les résultats de l'EP&L confortent le Groupe dans sa stratégie mettant fortement l'accent sur les politiques de *sourcing* responsable et la recherche d'amélioration de l'efficacité environnementale des procédés industriels, tout en visant une gestion optimale de ses sites et activités. Pour Kering, cela passe notamment par :

- la mise en œuvre des *Kering Standards* : ces standards sont destinés à l'ensemble des Maisons du Groupe et à tous leurs fournisseurs afin de donner à tous les informations et lignes directrices essentielles pour réduire l'empreinte environnementale du Groupe et atteindre les objectifs de Développement durable à horizon 2025. Publiés en 2018, les *Kering Standards* contribuent à améliorer le suivi et la mesure des progrès effectués par le Groupe en matière de traçabilité, de conformité sociale, de protection de l'environnement, de bien-être animal et d'utilisation de produits chimiques. Ils ont été largement diffusés dans le Groupe et à l'externe et feront l'objet d'un dispositif d'*e-learning* spécifique ;
- la mise en œuvre de projets ciblés : le Groupe a priorisé ses actions en réponse aux enseignements de l'EP&L, notamment autour :
  - du choix des matières, que ce soit au niveau de la matière elle-même ou de type de production (localisation, méthode de fabrication…),
  - des procédés de production tels que les technologies de tannage sans chrome, ou les améliorations de la performance environnementale des fournisseurs,
  - de la collaboration entre les Maisons et leurs différents départements. La grande richesse de savoir et de savoir-faire présents dans le Groupe est régulièrement partagée pour faire émerger des synergies et apporter une réponse Groupe à des sujets tels que l'amélioration de la traçabilité des matières, la mise en place de plateformes d'achat de matières alignées avec les *Kering Standards* ou encore le support à des initiatives à impacts positifs dans les chaînes d'approvisionnement, tout en préservant les exigences de confidentialité et d'image propres à chaque marque ;
- la recherche d'innovations de rupture sur les matières premières ou les procédés de fabrication pour réduire drastiquement l'EP&L en développant des technologies inédites (circularité, biotechnologies, etc.).

Un résumé de projets phares menés en réponse à l'EP&L de Kering est présenté ci-dessous :



Amélioration de l'outil et de la méthode

Le but premier de l'EP&L est de constituer un outil d'aide à la décision pour nourrir les réflexions, prioriser les projets Développement durable du Groupe et orienter les choix quotidiens des décideurs pour *in fine* réduire et limiter l'impact environnemental de Kering et de ses chaînes d'approvisionnement.

Le déploiement en 2017 d'un outil interne de modélisation incluant une visualisation dynamique des résultats a permis de répondre à cet objectif. Baptisé Demeter, cet outil inclut des modules additionnels permettant de créer des scénarios et d'estimer les impacts prévisionnels d'un projet ou encore d'un produit sur l'EP&L des Maisons. En 2018, Kering a poursuivi le déploiement de l'outil Demeter tout en le faisant évoluer de façon à répondre pleinement aux besoins des différentes Maisons et à intégrer les dernières technologies digitales notamment en terme de *data science*.

Côté méthodologie, Kering a poursuivi ses efforts visant à améliorer la robustesse de la méthode et la qualité des données sous-jacentes. On notera tout particulièrement :

- **l'alignement des facteurs de conversion utilisés pour le cuir avec les données de référence de la Commission européenne**
  Dans le cadre de son initiative de marché unique pour les produits durables, la Commission européenne a défini une méthode de mesure de l'empreinte environnementale sur le cycle de vie, le *Product Environmental Foorptint* (PEF). Cette approche s'appuie sur une très large consultation de parties prenantes qui a permis d'établir des règles spécifiques à certaines catégories de produits, les *Product Environmental Footprint Category Rules* (PEFCR) et qui concernent notamment le cuir. Le PEFCR cuir établit ainsi des données génériques telles que des facteurs de conversion pour les différents types de cuir, établis à partir d'un échantillon d'une trentaine de tanneries basées en Italie. Kering a souhaité utiliser ces données qui font l'objet d'un large consensus dans le secteur et qui permettent au Groupe de mesurer plus précisement ses impacts liés à l'utilisation de cuir ;

- **la prise en compte de la teneur en carbone organique du sol pour l'indicateur d'utilisation des sols**
  Pour estimer l'impact de ses activités sur l'utilisation et la conversion des sols, Kering s'appuie sur une méthode qui évalue la perte de services eco-systémiques sur une zone géographique donnée. Dans le but d'améliorer cette approche, Kering a souhaité intégrer les récents travaux du Groupe d'Expert Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat (GIEC) en ajoutant la composante de carbone organique stocké dans les sols. Il s'agit d'un indicateur clé de la santé des sols et qui permet de différencier les pratiques agricoles qui préservent et régénèrent les sols, des pratiques agricoles qui appauvrissent les sols. Il est maintenant possible de différencier l'impact EP&L d'une fibre textile comme le coton ou la laine en fonction du type de culture ou d'élevage : régénératif, biologique, conventionnel. Les Maisons sont ainsi encouragées à intégrer des matières issues de pratiques agricoles régénératives ou biologiques pour réduire leur empreinte EP&L ;
- **la mise à jour des coefficients de valorisation financière pour les principaux indicateurs d'impact**
  La monétisation des impacts environnementaux reste un domaine innovant en constante évolution. Il est donc important d'adapter sa méthodologie aux travaux d'experts les plus récents et à l'actualisation des bases de données. L'indicateur de pollution de l'air a ainsi bénéficié d'une base de données météorologiques plus large et plus récente pour les modèles de dispertion des polluants atmosphériques. L'indicateur déchet intègre quant à lui une récente étude sur l'activité des centres de traitement des déchets et l'impact du « non recyclage » de ces derniers. Le modèle statistique utilisé pour définir la corrélation entre l'usage d'eau à des fins agricoles ou industrielles et la probabilité pour les populations locales des développer des maladies liées à la consommation d'eau non potable dans les zones soumises à un fort stress hydrique a été revue. Enfin, l'indicateur de pollution de l'eau s'appuie sur la dernière version de la base de donnée USEtox développée conjointement par le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) et la *Society of Environmental Toxicology and Chemistry* (SETAC).

Dissémination des bonnes pratiques et promotion de la comptabilité environnementale

Fidèle à ses engagements de partage et de vulgarisation des enjeux liés au capital naturel, Kering a multiplié en 2018 les collaborations et a largement partagé son expérience et ses bonnes pratiques.

Après avoir déployé son App *My EP&L* sur le réseau social Chinois *WeChat* à l'occasion de la Fashion Week de Shanghai en 2017, Kering a lancé la version japonaise de cette application smartphone lors d'un évènement à Tokyo en octobre 2018 rassemblant des leaders d'opinion de la mode et du développement durable.

Partenaire de longue date de la *Natural Capital Coalition*, Kering a soutenu et a activement contribué aux évènements organisés lors de la *Natural Capital Week* en novembre 2018 à Paris. Cette semaine dédiée à la prise en compte et la valorisation du capital naturel dans les politiques publiques et privées ou encore dans les stratégies d'investissement, a réuni plus de 1 800 représentants des secteurs publics, privés, de la recherche, de l'investissement, de l'assurance mais également des représentants des principales ONG et des organismes internationaux comme l'ONU, l'OCDE, la Banque Mondiale ou encore le *World Economic Forum*. Par ailleurs, Kering a présenté sa démarche EP&L en tant que *best practice* au lancement du *Natural Capital Protocol* en Chine en 2018, mettant à disposition sa méthodologie EP&L en mandarin.

Enfin, convaincu que la définition d'objectifs chiffrés est un moyen efficace pour progresser vers la réduction de ses impacts environnementaux, Kering, en partenariat avec le *Cambridge Institute for Sustainability Leadership* (CISL), a publié le premier livre blanc de la série « Planetary Boundaries for Business ». Ce premier rapport explore les différentes options méthodologiques qui s'offrent aux entreprises pour définir des objectifs tenant compte des limites planétaires. Il identifie également les zones nécessitant plus de recherche et de consensus scientifique avant de pouvoir être considérés par les entreprises dans le cadre de leur démarche de définition d'objectifs.

4.4.2 Projets, collaborations et initiatives déployés pour réduire l'impact environnemental de nos fournisseurs

Mesure et régulation de l'empreinte carbone au-delà de nos opérations

- **Principaux impacts**

Comme rappelé dans le paragraphe « Stratégie climat », Kering est convaincu que les entreprises ont un rôle déterminant à jouer face au constat unanime de l'urgence et de la criticité du changement climatique. Les impacts de l'empreinte carbone de l'activité humaine, et en particulier d'une entreprise, sont nombreux, comme cela a été analysé et décrit dans la méthodologie EP&L du Groupe : l'augmentation des concentrations atmosphériques des gaz à effet de serre est susceptible d'engendrer des changements de cycles météorologiques, une augmentation du niveau des eaux et des températures moyennes, une probabilité accrue d'événements météorologiques extrêmes... ceci générant des impacts négatifs sur la santé humaine (malnutrition, maladies), des risques de discontinuité des activités économiques, de diminution des rendements agricoles, de désertification et autres perturbations graves des services écosystémiques.

Grâce à sa méthologie EP&L, le Groupe est en mesure de suivre et de quantifier annuellement son impact sur le capital naturel, en particulier en ce qui concerne les émissions de gaz à effet de serre. Les résultats EP&L 2017 du Groupe montrent que 32 % des impacts environnementaux de Kering concernent les émissions de gaz à effet de serre, ceux-ci se présentant en grande majorité dans le Tier 4 (production des matières premières) de ses chaînes d'approvisionnement.

Outre le déploiement des *Kering Standards* à l'ensemble de ses activités, qui contribue à la réduction de l'empreinte carbone du Groupe au-delà de ses opérations par l'adoption de pratiques d'approvisionnement des matières premières à l'empreinte carbone moindre grâce à par exemple des exigences sur les modes d'élevage des animaux, la stratégie climat du Groupe est rappelée dans le paragraphe « Stratégie climat ». Sont détaillées ci-après les actions du Groupe ciblant spécifiquement son empreinte dans ses chaînes d'approvisionnement, hors activités en propre.

- **Engagement et initiatives**

Kering contribue à la mise en œuvre concrète de projets visant à alléger l'empreinte environnementale des fournisseurs, comme en témoigne le projet *Clean by Design*. Initié dès 2013 auprès du *National Resources Defence Council* (NRDC), le programme *Clean by Design* vise à réduire l'empreinte environnementale des fabricants de textile par l'organisation d'audits énergie-eau sur dix points clés de la performance du site de production.

En 2014, sous l'impulsion du Groupe, Gucci, Alexander McQueen, Saint Laurent, Balenciaga, Bottega Veneta et Brioni ont engagé 24 de leurs fournisseurs, principalement des usines de tissage, d'impression et de teinture basées en Italie, dans ce programme. Celui-ci a permis les améliorations suivantes :

- 150 actions d'efficacité énergétique ayant mené à la réduction des gaz à effet de serre de près de 8 000 tonnes par an. Cela correspond à une amélioration en moyenne de 19 % des émissions de gaz à effet de serre par site ;
- la mise en œuvre d'investissements à hauteur de 2,2 millions d'euros pour l'optimisation de l'utilisation des ressources, conduisant à des gains annuels de 940 000 euros, démontrant le retour sur investissement global en moins de 2,5 années ;
- l'élimination complète de l'utilisation directe de fiouls fossiles liquides et leur remplacement par de l'électricité, de la biomasse, du gaz naturel et du GPL.

En 2017, Kering a étendu ce programme à d'autres activités plus en amont de sa *supply chain*. Ainsi, trois usines de nettoyage de laine et trois usines de bobinage de soie basées en Chine ont participé au programme. Les premières évaluations énergétiques se sont tenues à l'été 2017 et les premières interventions ont démarré aussitôt après. Les usines sont engagées sur un programme de réduction de 3 000 tonnes de gaz à effet de serre par an, trois usines ayant déjà achevé leur plan d'action à fin 2018, et les autres étant à 50 % d'avancement. Afin de rationaliser les efforts pour engager les fournisseurs autour des projets de Kering, il a également été décidé d'étendre le périmètre couvert par *Clean by Design* aux substances chimiques et à leur management, faisant ainsi du programme un levier de développement du projet de mise en œuvre de la MRSL (*Manufacturing Restricted Substance List*), en incluant dans la démarche *Clean by Design* l'évaluation initiale des substances chimiques.

À l'été 2018, *Clean by Design* a également été étendu au denim en impliquant deux sites de lavage en Italie en partenariat avec Stella McCartney, et Kering est actuellement en discussion avec quatre autres sites de lavage en Italie pour qu'ils rejoignent le programme.

Par ailleurs, la plateforme logistique mondiale de Kering, LGI (*Luxury Goods International*), organise elle aussi des réunions de sensibilisation et de discussion avec ses fournisseurs, et particulièrement avec ses prestataires logistiques : depuis 2017 l'accent a été particulièrement mis sur la cartographie de l'empreinte carbone, une majorité de transporteurs fournissant désormais au Groupe leur reporting CO_2 en conformité avec la norme EN 16258.

Gestion des produits chimiques

- **Principaux impacts**

Comme cela a été analysé en 2013 dans la méthodologie EP&L du Groupe, les impacts de l'utilisation de produits chimiques sont nombreux, notamment sur la pollution de l'eau et la génération de déchets : le mode de traitement des déchets (mise en décharge, incinération…) peut par exemple engendrer le rejet de lixiviat de décharge dans les sols, tout comme la pollution de l'eau peut perturber les écosystèmes aquatiques par eutrophisation. Ceci générant des impacts négatifs sur la santé humaine (maladies causées par les produits toxiques ou une mauvaise qualité d'eau), des risques de diminution des rendements agricoles ou de la pêche et autres perturbations graves des services écosystémiques.

Grâce à sa méthologie EP&L, le Groupe est en mesure de suivre et de quantifier annuellement son impact sur le capital naturel, en particulier en ce qui concerne les déchets et la pollution de l'eau. Les résultats EP&L 2017 du Groupe montrent que 19 % des impacts environnementaux de Kering concernent les déchets et la pollution de l'eau, ceux-ci se présentant en grande majorité dans le Tier 4 (production des matières premières) de ses chaînes d'approvisionnement.

Des centaines de produits chimiques différents sont utilisés dans la production des articles des Maisons de Kering. Une cartographie des risques menée en 2014 a permis de prioriser où porter l'effort pour éliminer toutes les substances dangereuses des chaînes d'approvisionnement. Cette cartographie est basée sur les risques intrinsèques aux procédés, la géographie de production, la maturité de la filière et les volumes de production. Les risques les plus importants ont été identifiés sur les cuirs (notamment tannage et finissage) et le textile (notamment teinture). Les secteurs de l'Horlogerie et la Joaillerie ont été évalués les moins à risque parmi les activités du Groupe. La démarche mise en place par le Groupe pour répondre à ces risques est détaillée ci-après.

- **Engagement et initiatives**

Au-delà du respect des réglementations locales et internationales fondamentales telles que REACH (*Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals*, Union européenne), GB (*Guo Bio*, Chine), CPSIA (*Consumer Product Safety Improvement Act*, États-Unis), KC Mark (*Korea Certification Mark*, Corée du Sud), Kering s'est fixé comme objectif pour 2020 d'éliminer totalement les produits chimiques dangereux de la production de toutes ses Maisons. Cette élimination concerne aussi bien les procédés de production que les produits eux-mêmes. Pour ce faire, le Groupe a élaboré deux grands types de listes de substances faisant l'objet de restrictions : une pour les procédés de production, la *Manufacturing Restricted Substance List* (MRSL) et une pour les produits, la *Product*

Restricted Substance List (PRSL). Il existe une unique MRSL pour tout le Groupe et plusieurs PRSL.

La MRSL se concentre sur l'arrêt de l'utilisation dans les procédés de fabrication des substances chimiques dangereuses avec un objectif double : la non-exposition des travailleurs dans les chaînes d'approvisionnement des Maisons du Groupe à des substances dangereuses et la réduction des rejets toxiques dans l'eau.

La mise en œuvre de la MRSL a démarré en 2014 *via* une phase pilote incluant notamment les quatre tanneries de Kering. Cette phase pilote a permis à Kering de développer en 2016 un ensemble de lignes directrices, d'outils et de méthodologies pour permettre le déploiement de la MRSL à l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement du cuir. En 2018, ce déploiement a touché plus de 70 tanneries représentant 90 % des approvisionnements de cuir pour l'activité maroquinerie et 80 % pour l'activité chaussures des Maisons du Groupe. Pour la partie textile, le pilotage de la MRSL a débuté avec 11 fournisseurs clés pour mettre au point la méthodologie. Elle a été étendue en 2018 à 32 fournisseurs directs représentant 70 % des approvisionnement en tissus et doublures.

En 2016, Kering a rejoint officiellement le *Zero Discharge of Hazardous Chemicals Programme* (ZDHC) comme membre signataire, après en avoir été membre observateur depuis 2015. Le ZDHC rassemble une vingtaine de marques internationales majeures et plus de soixante partenaires industriels, engagés dans l'élimination de l'utilisation des substances chimiques les plus dangereuses dans les chaînes d'approvisionnement des industries du textile, du cuir et de la chaussure et œuvrant pour inciter tout le secteur à une mise en œuvre généralisée des meilleures pratiques et d'une chimie durable. Kering participe activement aux travaux du ZDHC et en 2018 a aidé le ZDHC à étendre son activité en Italie, en favorisant le contact avec des acteurs clés et fournisseurs et en engageant la filière cuir à adopter la MRSL. Kering fait par ailleurs partie du projet d'évaluation des eaux de rejet des tanneries italiennes afin de valider le guide de bonnes pratiques du ZDHC pour les effluents de tanneries.

Pour accompagner les acteurs de ses chaînes d'approvisionnement vers la conformité à la MRSL, Kering a réalisé en 2018 trois sessions de formations pour les filières du cuir et du textile sur la méthodologie et les outils disponibles pour l'implémentation de la MRSL. De plus, une formation organisée conjointement avec le ZDHC et six autres Groupes internationaux a rassemblé 200 participants des chaînes d'approvisionnement du cuir et du textile en Italie. Là encore le partage d'expérience avec le ZDHC permet une synergie des efforts et un partage d'expertise technique.

Par ailleurs, on notera un certain nombre d'initiatives au niveau des Maisons : ainsi Kering Eyewear, pour assurer la gestion des risques chimiques, utilise au sein de son site de production – la Manufacture Cartier Lunettes (MCL) – un logiciel de suivi centralisé des substances chimiques sous la forme de *Material Safety Data Sheets* (MSDS) permettant une priorisation des matières en fonction de leur dangerosité.

Gucci, de son côté, en temps que Président du Comité Développement durable de la *Camera Nazionale Della Moda* (CNMI), s'est particulièrement impliquée dans le débat sur l'impact négatif des substances chimiques dangereuses dans l'industrie du Luxe, et a contribué à l'établissement et la diffusion des *Industry Guidelines* sur les exigences éco-toxicologiques pour les vêtements, la maroquinerie, les chaussures et les accessoires.

Utilisation des sols et protection de la biodiversité

Convaincu, d'une part, que les entreprises ont un rôle déterminant à jouer face au constat de perte de biodiversité par les scientifiques et du lien entre la préservation des écosystèmes et la pérennité de son activité économique d'autre part, Kering a fait de la protection de la biodiversité un élément essentiel de sa stratégie d'entreprise. En effet, en tant qu'acteur du secteur du Luxe, la nature de ses pièces et l'exigence de qualité qui y est associée rendent Kering largement dépendants des matières premières d'origine naturelle (laine, cachemire, cuir, coton, soie, etc.) et de leurs écosystèmes. Le changement climatique commence déjà à perturber ces écosystèmes, il est donc essentiel de renforcer leur résilience. En effet, ces habitats naturels riches en biodiversité fournissent des services essentiels à nos sociétés comme la régulation du climat, la régénération des sols, le filtrage de l'eau et la disponibilité de matières premières pour nos activités, mais aussi l'alimentation, la médecine ou la construction.

Kering veille à ce que ses activités minimisent les impacts négatifs sur la biodiversité et ambitionne de créer des effets positifs, notamment sur la régénération des sols ou encore la sauvegarde d'espèces animales et végétales menacées. Grâce à sa méthologie EP&L, le Groupe est en mesure de suivre et de quantifier annuellement son impact sur le capital naturel, en particulier sur la biodiversité et l'utilisation des sols. Les résultats EP&L 2017 du Groupe montrent que 32 % des impacts environnementaux de Kering concernent la biodiversité et l'utilisation des sols, ceux-ci se présentant en quasi-totalité dans le Tier 4 (production des matières premières) de ses chaînes d'approvisionnement.

Outre le déploiement des *Kering Standards* à l'ensemble de ses activités, qui contribue à la conservation de la nature par l'adoption de pratiques d'approvisionnement des matières premières respectueuses des écosystèmes grâce à par exemple des exigences sur le coton, la soie ou la laine biologiques, la démarche de Kering et de ses Maisons en matière de conservation s'articule autour de trois axes majeurs : une meilleure mesure des services écosystémiques et de la biodiversité ; la contribution à des initiatives de conservation ; la sensibilisation des acteurs du secteur privé aux problématiques de biodiversité.

- **Engagement pour une meilleure mesure de services écosystémiques et de la biodiversité**

Kering s'engage à améliorer la prise en compte de la biodiversité et des services écosystémiques dans son Compte de Résultat Environnemental (EP&L) et à améliorer les données et connaissances sous-jacentes à ces évaluations. Les travaux en 2018 ont particulièrement porté sur :

- la finalisation d'un indicateur de biodiversité en collaboration avec l'*Institute for Sustainability Leadership* de l'Université de Cambridge et le *Natural Capital Impact Group* (NCIG). Cet indicateur permet de mesurer les impacts des activités d'une entreprise sur la biodiversité, notamment *via* ses filières d'approvisionnement. Il est

le fruit d'ambitieux travaux méthodologiques lancés par Kering et Cambridge en 2016, *via* un dialogue fourni avec des dizaines de parties prenantes. La première version de cette méthodologie a été publiée en 2017 par l'Université dans le cadre d'un *white paper* et présentée lors du *World Forum on Natural Capital* à Edimbourg. En 2018, une deuxième version incluant les retours d'experts en conservation et d'autres parties prenantes sur la première version a été présentée à l'occasion d'un événement sous l'égide du Prince Charles à Londres ainsi qu'à la *Business and Biodiversity Platform* à Bruxelles. La phase de pilote de la méthodologie est désormais lancée avec Kering et d'autres membres du NCIG, qui prévoit en 2019 le développement d'une interface utilisateur pour les entreprises ;

- la poursuite du partenariat avec le *Natural Capital Project* de l'Université de Stanford et de la NASA visant à explorer les possibilités d'utilisation des données de capteurs à distance pour suivre les changements et les progrès des services écosystémiques générés par la mise en place de pratiques pastorales durables par les éleveurs de cachemire nomades de la région de Gobi en Mongolie. Ce partenariat s'inscrit dans un programme de 5 ans ayant pour but de démontrer que les données de capteurs à distance peuvent être exploitées en temps réel pour accompagner le développement de modes d'agriculture à faible impact environnemental et respectueux de la biodiversité. Pour Kering, ces travaux revêtent une importance particulière car ils permettent au Groupe de contribuer directement aux avancées scientifiques en matière de solutions climatiques naturelles pour l'agriculture ;
- le lancement de l'initiative pluri-annuelle conduite par des scientifiques de la *Australian National University* afin d'identifier et de promouvoir de nouvelles approches pastorales pour le bétail et le mouton respectueuses de la conservation de la biodiversité. Cette initiative alimentera en sus la méthodologie EP&L pour la laine et le cuir avec des données scientifiquement validées sur les pratiques pastorales au niveau des fermes ;
- la participation au groupe *Business4Biodiversity* de la CDC Biodiversité pour promouvoir la mesure et l'atténuation des impacts des entreprises sur la biodiversité ;
- un support technique et financier aux célébrations du 70e anniversaire de l'*International Union for the Conservation of Nature*. Cet événement a été l'occasion pour Kering d'annoncer son soutien pour les trois prochaines années au programme de Liste Rouge des Espèces (*Red List of Species*) de l'IUCN. Cette initiative critique suit en continu le statut des espèces mondiales et délivre des informations essentielles permettant d'alimenter les politiques publiques et les décisions d'entreprises.

- **Soutien à des initiatives de conservation**

En 2018, les principaux projets du Groupe en matière de conservation ont porté sur les pratiques agricoles permettant de respecter la faune sauvage et la conservation des forêts à travers ses projets de compensation carbone REDD+.

- le Groupe poursuit sa collaboration avec le *Wildlife Friendly Enterprise Network* (WFEN) afin de développer les meilleures pratiques et promouvoir la conservation de la biodiversité dans les pratiques agricoles pour la production de matières premières. En continuité du travail débuté en 2017, le WFEN a émis des recommandations pratiques auprès de Kering pour assurer une bonne cohabitation entre les espèces locales en danger et les élevages ovins en Afrique du Sud, en Australie et en Nouvelle Zélande. En 2018, WFEN a étendu ces recommandations pour les projets de Kering en Mongolie (cachemire) et auprès des producteurs de mohair en Afrique du Sud ;
- pour accroître le développement de ses programmes d'approvisionnement à partir de modes d'agricuture ayant un impact positif sur l'environnement, Kering a rejoint en 2018 l'initiative *Frontier Founder* du *Savory Institute*. Le but de ce programme est d'encourager les pratiques pastorales régénératives dans le monde, et viendra par ailleurs soutenir la démarche d'approvisionnement durable de Kering en favorisant l'identification des fermes productrices de matières premières clés comme la laine, la peau lainée ou le cuir. De plus, grâce au programme *Ecological Outcomes Verification* (EOV) de l'institut Savory, Kering sera en mesure d'accéder aux données et contrôles de vérification permettant de démontrer l'impact positif de ses choix d'approvisionnement sur les sols, la gestion de l'eau, le bien-être animal et la biodiversité ;
- Kering continue de compenser ses émissions de gaz à effet de serre résiduelles des Scopes 1 et 2 au travers de projets de réduction labellisés REDD+ (*Reducing Emissions from Deforestation and Forest Degradation*). En 2018, 132 957 tonnes de CO_2 ont ainsi été compensées au titre de l'année 2017, contribuant à la protection de zones particulièrement riches en biodiversité. Tous les projets soutenus par Kering sont certifiés par le *Climate, Community and Biodiversity Alliance* (CCBA) qui reconnait la contribution positive des projets REDD+ à la conservation de la biodiversité et des écosystèmes mais également aux conditions de vie des populations locales. Kering s'engage sur plusieurs années pour que les porteurs de projets puissent avoir suffisamment de visibilité pour développer leur modèle économique. Ainsi le *Kasigau Corridor* au Kenya est soutenu depuis 2012. Le projet de Rimba Raya en Indonésie est soutenu pour la troisième année. La réserve de Keo Seima au Cambodge, Choco-Darién Corridor en Colombie et les tourbières de Katingan en Indonésie en sont à leur deuxième année de soutien. Ces projets contribuent à la protection de plus de 605 000 hectares d'écosystèmes particulièrement riches en biodiversité et apportent un soutien à plus de 187 000 personnes dans les communautés localement.

En complément, les Maisons ont à cœur de s'impliquer dans des initiatives de conservation au titre de leur marque, à l'instar de Qeelin, qui s'est engagé à financer pendant trois ans le programme de la *WWF* pour la conservation des pandas, le *Panda Conservation Project*. Les fonds serviront à soutenir les études terrain, la replantation de bambou, le suivi de l'activité humaine et la gestion de l'habitat des pandas, la mesure de l'efficacité

des actions de reforestation, la formation des équipes, la promotion et le développement de produits agroforestiers respectueux des pandas et la constitution de plateformes d'apprentissage pour faciliter le transfert de connaissances et l'essaimage des solutions.

Outre sa décision majeure de bannir la fourrrure dès les collections Printemps-Été 2018, Gucci s'est engagé à ne plus recourir à l'angora, et a confirmé son partenariat avec l'ONG Panthera dédiée à la sauvegarde des chats sauvages *via* le programme *Tigers forever program* pour la réintroduction des tigres en milieu naturel.

Les Maisons d'Horlogerie et de Joaillerie du Groupe, en s'approvisionnant en or par le biais de la plateforme d'achat Kering (*Kering Responsible Gold Framework*), agissent également en faveur de la conservation en soutenant une production d'or sans pollution des milieux naturels par le mercure et le cyanure.

- **Sensibilisation des acteurs du secteur privé aux problématiques de la biodiversité**

Kering a poursuivi en 2018 ses actions visant à améliorer la prise en compte de la biodiversité au sein de la sphère des acteurs privés. Dans cet objectif, le Groupe a apporté sa contribution lors de différentes conférences :

- la conférence *EU Business & Biodiversity Platform* à Bruxelles ;
- les deux ateliers sur les Science-Based Targets organisés par la *Cambridge Conservation Coalition*, à Washington et New York ;
- les *Biodiversity and Nature Action Agenda Meetings* dans le cadre du Sommet du Développement durable du WEF à New York ;
- la 14e rencontre de la *Convention on Biological Diversity* du *Business and Biodiversity Forum* de la Conférence des Parties (COP) en Égypte.

Ces conférences sont pour Kering l'opportunité de partager son expertise sur la manière dont le secteur privé peut s'approprier et agir sur les problématiques de biodiversité en adoptant des pratiques responsables et durables de gestion des chaînes d'approvisionnement, mais aussi de communiquer sur les apports indéniables du référentiel de mesure que constitue l'EP&L de Kering dans le ciblage des priorités d'action sur les différentes parties des chaînes d'approvisionnement, notamment et notablement tout ce qui concerne les matières premières.

De plus, Kering a rejoint en juillet 2018 le mouvement *Act4Nature* lancé par Entreprises pour l'Environnement (EpE). 65 entreprises se sont mobilisées autour de l'engagement *Act4Nature*, pour protéger, valoriser et restaurer la biodiversité. Cette initiative a été l'occasion pour ces entreprises de signer des engagements communs et de présenter chacune des engagements individuels afin d'intégrer la protection de la biodiversité au cœur de leur activité.

Gestion de l'eau

- **Principaux impacts**

La sécurité de l'eau est un enjeu majeur mondial en lien avec les constats scientifiques unanimes de l'urgence et de la criticité du changement climatique et de la perte en biodiversité. L'analyse réalisée dans le cadre de la méthodologie EP&L du Groupe montre que les impacts de l'utilisation et de la pollution de l'eau sont nombreux et de nature à générer des risques forts sur la disponibilité et la qualité des eaux dans les différentes régions du monde, la pollution de l'eau pouvant par exemple perturber les écosystèmes aquatiques par eutrophisation et une mauvaise gestion de l'utilisation de l'eau pouvant créer des situations de compétition vitales pour les communautés locales (concurrence entre la production de matières premières et de nourriture par exemple). Ceci générant des impacts négatifs sur la santé humaine, des risques de diminution des rendements agricoles et autres perturbations graves des services écosystémiques.

Grâce à sa méthologie EP&L, le Groupe est en mesure de suivre et de quantifier annuellement son impact sur le capital naturel, en particulier en ce qui concerne l'utilisation et la pollution de l'eau. Les résultats EP&L 2017 du Groupe montrent que 22 % des impacts environnementaux de Kering concernent l'utilisation et la pollution de l'eau, ceux-ci se présentant en grande majorité dans le Tier 4 (production des matières premières) de ses chaînes d'approvisionnement.

À ce titre, et compte tenu du fait que l'impact environnemental direct de la consommation d'eau du Groupe est peu significatif, la stratégie de Kering en matière de gestion de l'eau est majoritairement tournée vers l'ensemble de ses chaînes d'approvisionnement hors ses opérations en propre, et la priorisation des actions est effectuée grâce à la démarche EP&L qui met en lumière les filères les plus génératrices d'impact.

Cette stratégie est rendue publique et détaillée dans la réponse du Groupe au *CDP Water* 2018, accessible sur www.cdp.net. Y sont présentés la gouvernance du Groupe en matière de gestion de l'eau, la gestion des risques, les objectifs et la performance du Groupe.

- **Engagement et initiatives**

Comme le montrent les résultats de l'EP&L 2017 du Groupe, les principaux impacts concernant l'utilisation et la pollution de l'eau sont générés particulièrement dans le Tier 4 des filières cuir, métaux, fibres végétales et peaux précieuses.

Kering n'ayant pas de maîtrise directe sur le Tier 4, les principaux leviers mis en place par le Groupe pour agir sur ces impacts sont la diffusion d'exigences dans ses chaînes d'approvisionnement par le biais des *Kering Standards*, de la MSRL et de la PRSL, et le développement de programmes transversaux spécifiques avec les producteurs et les acteurs du secteur, à l'instar du *Clean By Design*, et des différentes filières.

Ces programmes sont détaillés par filières dans les paragraphes « Cuirs », « Métaux, pierres et autres matières précieuses », « Fibres textiles végétales » et « Peaux précieuses et fourrures ». On notera tout particulièrement pour le cuir le programme de tannage sans métaux, le projet *scrap-less* initié par Gucci, pour les métaux, la mise en place d'une plateforme de *sourcing* d'or responsable, le *Kering Responsible Gold Framework*, qui favorise des modes d'extraction avec une gestion raisonnée des produits chimiques, et pour les fibres végétales, les exigences de certification pour le coton biologique comme GOTS et OCS dans les *Kering Standards*.

4.4.3 Utilisation durable des matières premières

L'EP&L du Groupe montre clairement que la majorité des impacts environnementaux (76 %) se situe en amont de ses chaînes d'approvisionnement, au niveau de la production des matières premières et de leur première transformation (Tiers 3 et 4). Pour Kering, les impacts clés sont donc générés par les matières utilisées en grande quantité et dont la production présente des impacts significatifs sur l'environnement, comme le cuir, mais également par les matières utilisées en faible quantité mais dont l'extraction ou la production impliquent de forts impacts. C'est le cas des fibres d'origine animale comme la laine, le cachemire ou encore des métaux et pierres précieuses (or et diamants).

Kering s'est ainsi engagé à réduire son empreinte environnementale en amont de ses opérations, dès la production de matières premières. Dans cet objectif, le programme *Smart Sourcing*, lancé en 2013, apporte ses recommandations et son soutien aux Maisons afin d'intégrer des matières premières produites de façon durable et responsable. Ce projet s'appuie sur les *Kering Standards* et repose sur une collaboration étroite entre le Groupe et ses Maisons, associant le Materials Innovation Lab, les équipes *supply chain*, R&D et Développement durable, dans le but d'adapter de nouvelles solutions d'approvisionnement responsable aux besoins spécifiques de chaque marque.

Parallèlement, certaines des Maisons du Groupe ont adopté des mesures plus restrictives encore, à l'instar de Gucci qui a banni la fourrure depuis 2018.

Économie circulaire

La vision long terme de Kering pour l'économie circulaire repose sur un modèle non linéaire intégrant des pratiques régénératives, à la fois dans la conception et les matières utilisées. Le passage à une économie circulaire, qui vise à sortir du modèle « prélever – fabriquer – jeter », implique bien plus que le simple usage de matières recyclées et nécessite un réel changement de pratiques pour chaque étape du cycle de production. Il s'agit notamment de contribuer à la restauration des écosystèmes grâce à des pratiques agricoles régénératives dans le cadre du *sourcing* des matières premières, privilégier les énergies renouvelables pour les procédés de production et de transformation, optimiser l'efficacité de ces mêmes procédés pour en réduire l'empreinte environnementale (carbone, eau, déchets, utilisation de substances chimiques…) et enfin favoriser le caractère recyclable des produits tout en améliorant leur longévité.

C'est sur l'ensemble de ces axes que Kering déploie sa démarche d'économie circulaire, dans une approche collaborative, convaincu que la transition vers une économie circulaire requiert une coopération poussée intra- et intersectorielle.

En 2018, Kering a ainsi continué à s'impliquer dans les trois initiatives suivantes, rejointes en 2017 :

- l'initiative *Fashion Positive PLUS* : Kering est membre actif de cette initiative de l'Institut pour l'innovation produit *Cradle to Cradle* qui vise à mettre en place une certification garantissant les vertus circulaires de différentes matières utilisées dans l'industrie de la mode et à mettre en relation les marques pour accélérer la mise en œuvre et la mobilisation des fournisseurs. Ce sont ainsi neuf Maisons, de nombreux fournisseurs et des experts de l'économie circulaire et de la chimie qui collaborent au déploiement de cette certification à travers des pilotes qui couvriront sept matières et procédés dans un premier temps ;
- *Global Fashion Agenda* : en 2018, Kering reste partenaire stratégique de cette organisation dédiée à la promotion du Développement durable au sein du monde de la mode. Véritable accélérateur de bonnes pratiques, cette plateforme, dont l'initiative la plus notable, le *Copenhagen Fashion Summit*, réunit tous les ans les grands noms de la mode autour des thématiques de Développement durable, a lancé en mai 2017 un appel pour une accélération de la transition vers une économie circulaire. Kering, aux côtés d'autres grands acteurs du Luxe et de la Mode y a répondu et s'est engagé en faveur de cet objectif à horizon 2020. L'initiative publie annuellement le rapport *Pulse of Fashion Industry* ;
- Fondation *Ellen MacArthur* : Kering a continué de soutenir en 2018 la *Circular Fibres Initiative* de la Fondation Ellen MacArthur. Le premier rapport de cette initiative, *A New Textiles Economy : Redesigning fashion's future*, auquel Kering a apporté son expertise, a été publié en novembre 2017. Kering poursuit sa participation en mettant à disposition son expertise et ses ressources pour promouvoir et co-construire une nouvelle vision de l'industrie textile.

Au-delà de ces coopérations internationales, Kering et ses Maisons développent de nombreuses initiatives d'économie circulaire, notamment en matière de recyclage, *up-cycling* et réemploi des matériaux.

Depuis 2015, le pôle Prêt-à-Porter basé à Novara, en Italie, a passé un accord de donation avec les écoles et les académies de la mode. En 2018, 17 500 mètres de tissus ont été distribués à neuf écoles européennes différentes. Le pôle Prêt-à-porter contribue également aux programmes sociaux en donnant des tissus et des accessoires à des coopératives sociales italiennes qui transforment les restes de matériaux en vêtements, donnant ainsi du travail à des personnes et à des femmes vulnérables. La contribution de 2018 s'est élevée à 12 000 mètres de tissus et à 17 000 accessoires. Brioni effectue régulièrement des dons de tissus inutilisés à des écoles de mode internationales (comme le *London College of Fashion* ou le *Central Saint Martins*) afin de recycler les chutes issues des précédentes collections.

Kering a établi un partenariat au niveau Groupe avec la Réserve des Arts, une association d'insertion qui récupère des rebuts et chutes de matériaux dans les entreprises en région parisienne, les valorise et les revend aux professionnels de la création. En 2018, la Réserve des Arts a ainsi collecté et valorisé des éléments de décor des Journées Européennes du Patrimoine au siège parisien de Kering à Laennec. La Réserve des Arts répond à une triple mission : réduire durablement les déchets, soutenir le secteur culturel et promouvoir le réemploi.

Avec le support du MIL, Gucci a mis en place un ambitieux programme de collecte et de recyclage des chutes d'ECONYL® avant commercialisation. Intitulé *ECONYL®-Gucci pre-consumer take back program*, il a pour but de maximiser les bénéfices de ce matériau innovant dans les collections de Prêt-à-porter de Gucci. L'ECONYL® est en effet elle-même déjà une fibre recyclée réalisée à partir de déchets plastiques provenant notamment des océans, produite en Italie dans une chaîne d'approvisionnement tracée. Ce programme s'appuie sur la coopération des fournisseurs de Gucci pour collecter les chutes de production d'ECONYL® et les ré-injecter dans le processus de fabrication d'Aquafil afin de re-créer un fil de haute qualité, lui-même réutilisé dans la production de Prêt-à-porter de Gucci.

Gucci-Up est une initiative d'économie circulaire destinée à l'*up-cycling* des chutes de cuir et de textile générés pendant le processus de production, développée en collaboration avec des ONG sociales et des coopératives. Le projet a démarré en 2018 avec la livraison du premier lot de chutes de cuir.

Gucci a mis en place depuis 2015 un programme avec *Green Line* afin de recycler les chutes de textile. *Green Line* est une entreprise basée à Recanati, spécialisée dans la collecte et le recyclage de chutes de tissus, le marketing de matières premières textiles, le stockage de tissus et de fil pour l'industrie. Depuis 2015, ce projet a permis de recycler 274 tonnes de chutes de textile.

Depuis 2013, Bottega Veneta a établi au sein de ses sites (Atelier Montebello, entrepôt Altavilla et sites industriels Manifattura Veneta Pelletterie) un système de management des chutes de cuir, dans le but de les ré-utiliser comme engrais tout en assurant le traitement des résidus de chrome. Ce projet est réalisé en coopération avec *ILSA* et *Waste Recycling*, deux entreprises spécialisées dans la collecte et le traitement des chutes de production. En 2018, 144 tonnes de chutes de cuir ont ainsi pu être traitées.

Saint Laurent a continué en 2018 ses nombreux partenariats avec des entreprises en réhabilitation sociale tels que le Relais Emmaus pour tout ce qui a trait aux tissus et uniformes usagés, ou l'Atelier du Bocage pour les équipements et cartouches électroniques usagées. Capitalisant sur ces programmes de recyclage en place depuis plusieurs années, le nouveau siège de Saint Laurent Rue de Bellechasse à Paris a ainsi été équipé de panneaux isolants réalisés à partir de tissus d'anciennes collections. Dans cette même logique d'économie circulaire, une partie des sanitaires a été réalisée à partir du marbre récupéré de boutiques ou de défilés de mode, donnant une seconde vie à ces matériaux.

Par ailleurs, la Maison Saint Laurent a mis en place avec ses fournisseurs un système de collecte des chutes de cuir non-réutilisables, principalement dans ses activités en Toscane. Ces chutes sont recyclées par un partenaire exclusif utilisant une technologie garantissant une traçabilité complète. Depuis 2017, plus de 150 tonnes de cuir ont ainsi été collectées et recyclées.

L'économie circulaire chez Saint Laurent est par ailleurs un levier d'innovation dans ses collections et ses opérations. Pour la collection Printemps 2019, Saint Laurent a ainsi lancé une nouvelle version de son *Shopping bag* à partir de cuir recyclé, donnant ainsi une seconde vie aux chutes de cuir les plus valorisables. En 2018, un programme de R&D dédié a donné naissance à des projets pilotes pour la réutilisation des chutes de cuir comme matière de renfort à l'intérieur des sacs, mais aussi un concept de parquet pour les sols des magasins.

En 2018, Balenciaga a souhaité faire bénéficier les écoles de mode et design, ainsi que l'entreprise sociale *Progetto Quid*, de stocks de tissus d'anciennes collections de sa division Prêt-à-Porter. Ce sont ainsi 5 000 mètres de tissus qui ont été donnés en 2018. D'autres tissus d'anciennes collections ont été recyclés par des ateliers employant des femmes en réinsertion pour confectionner des coussins qui ont été vendus au sein du Groupe – près de 1 000 mètres de tissu ont ainsi été recyclés – et pour des fauteuils réalisés par l'artiste Anna Sophie Berger pour certaines des boutiques de la Maison. Balenciaga a d'autre part travaillé avec l'artiste Gayetano Ferrer pour réaliser des tapis pour son siège et certaines boutiques à partir de chutes non utilisées de tapis de casinos. La Maison a également fait don de vêtements à des associations de lutte contre les violences faites aux femmes.

Par ailleurs, Balenciaga introduit dans ses dernières collections des fibres synthétiques recyclées, comme le nylon recyclé, dont de l'ECONYL® pour partie.

La Maison Alexander McQueen intégre également les principes d'économie circulaire dans sa démarche, en triant systématiquement les déchets de tissus de ses studios de création, et en associant ses boutiques dont 60 % opèrent un tri des matières recyclables.

Pour l'activité de lunetterie, Kering Eyewear développe une série de projets d'*up-cycling* à base de chutes d'acétate, un des principaux déchets du processus de production. Ces projets incluent la production, à partir de ces chutes, de petits accessoires qui sont ensuite donnés à une fondation luttant contre les violences faites aux femmes, le *Centro Veneto Progetti Donna*, ainsi que des porte-clés qui sont remis aux participants des formations internes de Kering Eyewear.

Enfin, chez Brioni, un processus a été mis en place pour reformer du fil à partir des déchets issus de ses activités de tricot dans la division de Montebello.

Cuirs

Le cuir constitue l'une des principales matières premières utilisées par les Maisons de Kering. L'élevage bovin ou ovin et les opérations de transformation des peaux (tannage notamment) représentent l'un des impacts environnementaux les plus importants (35 % des impacts totaux – Rapport EP&L 2017). Un groupe de travail spécifique (*Idea Lab*) sur le cuir, associant la plupart des Maisons de Kering, s'est régulièrement réuni au cours des cinq dernières années, notamment en 2018.

La notion de cuir responsable, comme définie dans les *Kering Standards* combine la traçabilité, i.e. un cuir traçable à toutes les étapes depuis l'abattoir et la ferme d'élevage, l'approvisionnement auprès de fermes qui minimisent leur impact environnemental, le respect du bien-être animal et le tannage sans chrome.

En matière de traçabilité, en 2018 Kering a continué le travail d'investigation et de traçabilité des peaux, qui proviennent en majorité d'Europe. Les achats de peaux en 2017 ont montré que celles-ci étaient traçables à 83 %

jusqu'à l'abattoir (88 % pour les peaux bovines, et 81 % pour les peaux ovines) et plusieurs Maisons ont déjà commencé à remonter plus loin encore dans les chaînes d'approvisionnement. L'ambition de Kering est d'avoir une totale traçabilité des peaux jusqu'à la ferme d'ici 2025.

Afin de renforcer son approvisionnement auprès de fermes à faible impact environnemental, Kering a également poursuivi sa collaboration avec un cabinet de conseil spécialisé en approvisionnement responsable sur l'étude des pratiques d'élevage dans les pays d'approvisionnement des Maisons du Groupe. Les travaux de 2018 ont principalement porté sur l'orientation de l'approvisionnement vers des fermes ayant des pratiques régénératives (qui n'appauvrissent pas les sols et génèrent moins de pollution) et ayant les meilleures pratiques de bien-être animal.

Concernant le bien-être animal, Kering a finalisé ses standards internes sur les bovins et les ovins et a réalisé les premiers audits de pilotage dans des fermes et abattoirs (voir paragraphe « Bien-être animal : *les Kering Species-Specific Animal Welfare Standards* »). Kering a aussi réalisé une cartographie des labels de la viande qui correspondent à ses standards en termes de bien-être animal et de protection de l'environnement, afin de les lier au mieux à l'avenir à ses chaînes d'approvisionnement.

En plus du travail effectué sur ses propres chaînes d'approvisionnement, Kering a pour objectif de stimuler et favoriser l'émergence de pratiques plus responsables au sein de son industrie notamment à travers l'émergence d'une certification pour le cuir. Kering participe ainsi depuis 2017 aux travaux de *Textile Exchange* sur le développement d'une nouvelle certification *Sustainable Leather*.

Les techniques de tannage sans métaux constituent également un axe majeur des travaux de Kering sur le cuir. Depuis deux ans, le Groupe a travaillé en étroite collaboration avec ses tanneries, ses Maisons, et leurs fournisseurs, pour promouvoir l'usage de cuir tanné sans métaux. Kering a avancé en 2018 sur quatre axes :

1. la mise au point du tannage sans chrome et sans métaux dans l'ensemble des tanneries du Groupe : ces travaux ont consisté en des activités de R&D au sein des tanneries, dans l'objectif de tester et de mettre en production des articles tannés *metal-free* ;
2. l'analyse de cycle de vie (ACV) : Kering a réalisé sept ACV pour les différentes techniques de tannage sans métaux. Les résultats de ces études qui s'appuient sur des données réelles des tanneries du Groupe, ont montré un bénéfice environnemental par rapport au tannage conventionnel avec chrome, non seulement pour les consommations d'eau et d'énergie mais aussi pour l'utilisation de ressources non renouvelables. Ces résultats ont fait l'objet d'une revue critique en 2018 par l'agence nationale italienne pour l'énergie et le développement durable, et ont été présentés lors de différents évènements rassemblant des acteurs du cuir en Europe ;
3. l'engagement du secteur : En 2018, Kering a également mis en place une *Metal-free Technical Roundtable* (table-ronde technique *metal-free*) afin d'accélérer la transition vers le tannage sans chrome. Deux rencontres d'une journée ont eu lieu en juin et en novembre à Florence en Italie, et ont regroupé les directeurs de production des Maisons, les 19 tanneries les plus importantes pour le Groupe, ainsi que des acteurs clés pour le secteur tel que l'UNIC (Union nationale des tanneries italiennes). Elles ont permis d'échanger concrètement sur les difficultés techniques, et de trouver ensemble une stratégie de transition. La première rencontre en juin a ainsi été l'occasion pour Kering de partager de manière ouverte son expérience des méthodes de tannage sans métaux. La seconde table-ronde, en novembre, a eu pour but d'évaluer l'avancement des méthodes de tannage sans métaux et d'identifier des solutions aux problèmes principaux freinant le déploiement à grande échelle du tannage sans métaux au sein des gammes d'articles en cuir ;
4. l'augmentation de la part du tannage sans métaux dans les collections des Maisons du Groupe. En 2018, 18 % des achats des Maisons du Groupe pour la maroquinerie étaient réalisés en tannage sans métaux ou sans chrome.

Ces efforts ont porté leurs fruits au sein des Maisons du Groupe en 2018 :

Gucci trace par exemple chaque lot de cuir jusqu'à l'abattoir et/ou la ferme et s'assure que le pays d'approvisionnement est en phase avec les exigences des *Kering Standards*. Les retours des fournisseurs en 2018 montrent à date que 97 % du cuir est tracé jusqu'à l'abattoir et 84 % jusqu'à la ferme. Afin de renforcer sa démarche, en 2018, Gucci a également commencé à réaliser des audits de traçabilité auprès des tanneries.

Bottega Veneta a également mis en place une démarche poussée en matière de traçabilité. En 2014, depuis la collection *Cruise* 2014/2015, la Maison s'est engagée à tracer le cuir d'une partie de ses styles *Cabat Full Nappa*, en cohérence avec la réglementation TS_PM414 de l'ICEC (*Institute of Quality Certification for the Tanning Industry*) et dans le cadre de la certification pour les produits finis du cuir. Cette certification a été renouvelée annuellement depuis septembre 2014, couvrant progressivement deux styles de l'emblématique *Cabat* (*Cabat Nappa New Sauge* et *Cabat Stripes* dans la collection Croisière 2014/2015) jusqu'à la totalité des styles *Nappa Cabat* ; la certification renouvelée en 2017 couvre les nouveaux styles *Cabat Nappa Expresso* et *Nero* de la collection Printemps/Été 2018. En collaboration avec l'ICEC, Bottega Veneta encourage les démarches de certification auprès de ses tanneries clés et a ainsi pu en 2018 s'approvisionner pour plus de 681 000 m² de cuir auprès de dix tanneries certifiées. Bottega Veneta a par ailleurs accompagné la tannerie Luxury de Kering dans sa démarche de certification TS412 pour le tannage du cuir d'agneau en provenance d'Espagne, obtenue en septembre 2018.

Saint Laurent a développé un ensemble de KPIs (Key Performance Indicators) spécifiques pour son système d'évaluation fournisseurs dans ses tanneries de cuir. Saint Laurent collecte ainsi des données de traçabilité tous les mois auprès de l'ensemble de ses tanneries dédiées à la maroquinerie et mesure tout au long de l'année l'impact EP&L de ses approvisionnements de cuir pour la maroquinerie, résultats qui seront désormais partagés régulièrement avec les tanneries et alimenteront le processus d'évaluation fournisseur.

La recherche d'efficacité est au cœur de la démarche des Maisons comme en témoigne le projet *scrap-less* initié par

Gucci en 2017 qui consiste à découper les parties de peaux qui ne pourront pas être utilisées dans les produits finis, de par leur taille ou leur qualité et ce, avant l'étape de tannage. Résultat : un impact environnemental fortement réduit, grâce à moins de surface à tanner (- 50 % de déchets de cuir) et donc une utilisation réduite d'eau (- 18 %), de produits chimiques (- 16 %) et d'énergie ainsi qu'un impact réduit sur le transport. Depuis le début du projet, ce sont ainsi plus de 5 millions de litres d'eau et 36 tonnes de déchet de cuir qui ont été économisés. En 2018, Gucci a de cette façon pu couvrir 14 % de sa production totale en *scrap-less*. Dans cette même logique d'efficacité, Gucci continue son initiative Gucci-Up, une démarche d'*up-cycling* des chutes de cuir et de textile générées durant la production.

Enfin, Gucci, soucieux d'accompagner au mieux ses fournisseurs vers des pratiques durables en matière de gestion du cuir, a commencé à élaborer en 2018 un guide de bonnes pratiques, le *Suppliers Good Practices Guide for Sustainable Leather*, qui décrit les pratiques industrialisables à grande échelle dans les tanneries, en ce qui concerne l'élimination des métaux lourds dangereux dans le procédé de tannage, la réduction ou réutilisation des chutes et co-produits de la production et du tannage, la réduction de la consommation et de la pollution de l'eau, et la réduction des consommations d'énergie et des émissions.

De son côté, Saint Laurent poursuit l'internalisation des étapes de coupe ce qui a pour effet de réduire les volumes de chutes de cuir et a mis en place un système exclusif de collecte des chutes de cuir qui ne peuvent pas être réutilisées. Ces chutes sont par la suite recyclées à travers un procédé innovant. En 2017, la division Maroquinerie de Balenciaga a rejoint le projet initié et piloté par Saint Laurent, en faisant participer ses principaux centres de coupe de cuir en Italie. Sur l'année, ce sont ainsi plus de 150 tonnes de cuir qui ont pu être recyclées. Saint Laurent va également plus loin en développant sa propre solution d'*up-cycling*. Fruit de deux années de recherche intense, un cuir recyclé exclusif a pu être développé à partir des chutes de production. Ce cuir répondant aux standards élevés attendus par la Maison a ainsi pu être utilisé pour la confection de deux modèles de *shopping bag*, homme et femme, de la collection Printemps 2018, dont une nouvelle version a été lancée pour la collection Printemps 2019.

Les Maisons Gucci et Bottega Veneta témoignent de la progression du tannage sans métaux au sein de leurs activités, initié en 2013. En 2018 16 % de la production de Gucci était ainsi *metal-free*, et Bottega Veneta a vu sa part d'achat de cuir sans métaux croître : ce sont ainsi 162 000 m² de cuir *chrome-free* qui ont été achetés en 2018 par la Maison.

Par ailleurs, dans une logique d'efficacité similaire à Gucci, depuis 2013, Bottega Veneta a établi au sein de ses sites un système de management des chutes de cuir, comme décrit dans le paragraphe « Économie circulaire ».

Enfin, la stratégie du Groupe en ce qui concerne la gestion de l'approvisionnement cuir en lien avec les problématiques de déforestation est rendue publique et détaillée dans la réponse de Kering au *CDP Forest 2018*, accessible sur www.cdp.net. Y sont présentés la gouvernance du Groupe pour ce qui a trait au cuir, la gestion des risques, les objectifs et la performance du Groupe.

Fibres textiles végétales

Kering a lancé en 2013 une structure au service des Maisons, le Materials Innovation Lab (MIL). Les experts du MIL travaillent en étroite collaboration avec les Maisons, la Direction Développement durable de Kering ainsi qu'avec ses fournisseurs stratégiques afin d'identifier et d'intégrer de nouvelles matières textiles responsables.

Le coton fait l'objet d'une attention soutenue. Le coton biologique, plus particulièrement, présente l'intérêt majeur de ne pas être cultivé à l'aide de pesticides et de fertilisants ce qui réduit considérablement son empreinte environnementale (jusqu'à 80 % de réduction par rapport au coton conventionnel). Kering incite par conséquent ses Maisons à intégrer de plus en plus de coton biologique dans leurs collections, que ce soit au travers des *Kering Standards* ou du lancement d'une plateforme d'achat au niveau du Groupe.

L'approche de Kering sur le coton responsable s'entend sur plusieurs niveaux :

1. Définir et maintenir des standards élevés d'approvisionnement

Les standards définis par Kering pour le coton imposent en effet une traçabilité complète pour éviter les pays à risque, aussi bien en terme d'impacts environnementaux que sociaux, et sans utilisation de produits chimiques et de pesticides. Pour garantir l'atteinte de ces standards, Kering incite donc à utiliser du coton biologique, en privilégiant notamment les certifications GOTS (*Global Organic Textile Standard*) et OCS (*Organic Content Standard*). Kering s'est en effet engagé à ce que 100 % des matières clés utilisées par le Groupe soient conformes aux *Kering Standards* d'ici 2025, ce qui implique pour le coton, un objectif de 100 % de coton biologique d'ici 2025.

2. Soutenir les Maisons à augmenter la part de coton biologique dans leurs achats

Pour soutenir l'atteinte de cet objectif ambitieux, Kering a lancé en 2016 l'*Organic Cotton Platform* (OCP) qui offre un support technique et financier aux Maisons pour contourner les difficultés initiales liées au changement de *sourcing* et augmenter le recours au coton biologique. L'OCP a contribué à l'augmentation significative de la part de coton biologique dans les collections des Maisons du Groupe qui a plus que triplé entre 2016 et 2017. En 2018, il a toutefois été décidé de ne pas renouveler l'initiative, les Maisons ayant désormais atteint un niveau de maturité et d'autonomie suffisantes dans la mise en œuvre de leur approvisionnement en coton biologique.

3. Collaborer avec d'autres acteurs du secteur pour promouvoir le coton biologique et attirer les investisseurs

En tant que co-fondateur de l'*Organic Cotton Accelerator* (OCA) aux côtés de *Textile Exchange* et d'autres marques, Kering poursuit en 2018 son soutien au développement de la culture et du marché du coton biologique. Les entreprises rejoignant l'OCA s'engagent à respecter un certain nombre de principes directeurs tels que la promotion du coton biologique ou l'amélioration des conditions environnementales, sociales et économiques de production. En 2018 l'OCA a continué à développer quatre programmes agricoles pilotes

utilisant une plateforme digitale qui permet la remontée de données terrain et une meilleure compréhension des besoins des agriculteurs. L'OCA a également renforcé son soutien aux structures de recherche et de développement autour des graines de coton biologique, élément clé du développement de la filière.

Kering a continué sa collaboration en 2018 au groupe de travail dédié au coton biologique de la *Coalition for Private Investment in Conservation* (CPIC) qui crée un plan de développement de la filière biologique prenant en compte à la fois les contraintes de retour sur investissement, de risque et de restauration des écosystèmes. Ce plan a été présenté par Kering à des investisseurs et des organisations de conservation de la nature à la conférence annuelle de la CPIC à New York en janvier 2018, et a reçu des réponses très positives.

Fidèle à sa logique de partage et soucieux d'influencer le secteur vers des pratiques plus durables, Kering a publié en 2017 avec *Textile Exchange* deux rapports détaillés faisant état du marché du coton biologique à ce jour et présentant un ensemble d'outils, de conseils et de bonnes pratiques à destination des entreprises souhaitant intégrer du coton biologique dans leurs chaînes d'approvisionnement. En 2018, Kering a travaillé à la diffusion de ces rapports auprès du secteur, notamment par la tenue de deux webinars de présentation et d'échange en mai et octobre 2018 en collaboration avec *Textile Exchange* et ISEAL (*International Social and Environmental Accreditation and Labelling*).

4. Soutenir des projets sur le terrain

Kering a poursuivi en 2018 sa collaboration avec *Cotton Connect* qui permet de travailler directement avec 150 cultivateurs de coton biologique en Inde pour améliorer leur production et la qualité du coton, à travers des formations et conseils en pratiques agricoles. Le programme comporte également un volet social qui sensibilise les communautés à la lutte contre le travail des enfants, à l'autonomisation des femmes, au droit à l'éducation et aux problématiques de santé et de sécurité. Initiée en 2017 et renouvelée en 2018, une *Farmer Business School* (FBS) a vu le jour pour accompagner les agriculteurs dans la gestion de leurs exploitations en les formant aux fondamentaux de la comptabilité et en les sensibilisant à la prise en compte de facteurs de risques (météorologiques en particulier).

5. Innover pour plus de traçabilité du coton

Le MIL de Kering a travaillé en 2018 à la mise en œuvre de la première filière coton biologique entièrement traçable grâce à des méthodes de la science forensique. Le projet a été mené avec deux partenaires de longue date de Kering, le tisseur italien Albini et l'organisme américain Supima pour le coton de haute qualité, ainsi qu'avec la société Oritain experte en traçabilité. La technologie mise en œuvre établit l'empreinte digitale du coton biologique et permet de la suivre à toutes les étapes de la production. Elle s'appuie sur des études scientifiques et statistiques qui ont permis d'analyser les propriétés chimiques naturelles de la fibre de coton afin de créer une empreinte chimique unique identifiant le champ où le coton a été cultivé. La correspondance exacte de l'empreinte garantit d'une part l'authenticité du coton biologique et d'autre part assure qu'à chaque étape la matière première, le tissu et le produit fini n'ont pas été substitués, mélangés ou modifiés. Cette procédure est un gage de traçabilité tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Le coton tracé a été mis en production en 2018 dans les articles de prêt-à-porter de plusieurs Maisons de Kering.

Ces initiatives ont permis aux Maisons du Groupe de poursuivre l'augmentation de la part de coton biologique en 2018. Ainsi Alexander McQueen a utilisé plus de 40 tonnes de coton biologique pour ses collections Automne/Hiver 2018 et Printemps/Été 2019, soit une augmentation de 35 % par rapport à 2017. Chez Balenciaga, c'est 50 % du coton total acheté en 2018 qui est d'origine biologique certifiée GOTS. Pour Bottega Veneta, très engagé depuis plusieurs années sur le sujet, la part du coton biologique représente plus de 65 % de l'usage total de coton, pour ses collections de prêt-à-porter mais également pour les sacs de flanelle servant d'emballage à la maroquinerie, joaillerie et aux souliers. Saint Laurent a de son côté choisi de se concentrer sur ses collections permanentes pour l'intégration de coton biologique ; ainsi en 2017, plusieurs articles de la catégorie jersey (T-shirts, sweatshirts, polos) intégraient du coton certifié GOTS en très grande proportion. En 2018 d'autres catégories de produits ont été ajoutées à la démarche comme, pour les chaussures, l'emblématique sneaker *Classic SL06*. Saint Laurent vise en 2019 un déploiement du coton GOTS sur l'ensemble des flanelles d'emballage. Après avoir testé l'intégration de coton biologique dans différentes lignes d'articles (chemises, jeans, T-shirt, etc.), Gucci a augmenté de manière significative les quantités utilisées dans ses collections, tendance maintenue en 2018 : l'utilisation du coton biologique certifié GOTS atteint désormais 300 tonnes, soit quasiment trois fois plus que l'année précédente. Enfin, la Maison Brioni a quant à elle choisi de développer une collection capsule *Brioni sustainable* incluant notamment des chemises en coton biologique.

Au-delà du coton, la stratégie d'approvisionnement durable de Kering pour les fibres végétales couvre également les matières cellulosiques. Ainsi en 2018, les *Kering Standards* ont vu l'ajout d'un standard dédié à la viscose et aux fibres cellulosiques issues de pulpe de bois. Ces standards ont fait l'objet de revue de pairs et suivent très largement la logique et les exigences de *Canopy*, une ONG environnementale dédiée à la protection des forêts, des espèces et du climat, dont le partenariat avait été initié par Stella McCartney. D'autre part, en novembre 2018, *CanopyStyle* a lancé *Forest Mapper*, la première carte interactive permettant de suivre les forêts anciennes et menacées afin d'apporter aux entreprises des éléments tangibles d'aide à la décision dans leurs choix d'achat de papier, emballage, bois ou textiles cellulosiques. Cette initiative a été soutenue financièrement par Kering. Alexander McQueen a pour sa part continué à faire croître la part de textiles cellulosiques durables dans ses collections : ce sont ainsi 16 000 mètres de viscose certifiée et 21 000 mètres de modal durable qui ont été utilisés en 2018. Brioni a pour sa part introduit des t-shirts en lin écologique dans sa collection Printemps/Été 2019.

Enfin, Kering Eyewear produit pour une marque une gamme à base de bio-acétate M49, un matériau innovant sans phtalate à base de fibres de graines de coton et de pulpe de bois, dont l'approvisionnement est certifié FSC (*Forest Stewardship Council*), PEFC (*Program for the Endorsement of Forest Certification*) et SFI (*Sustainable Forestry Initiative*).

Fibres textiles animales

Deuxième type de matière présentant le plus d'impacts dans le cadre de l'EP&L de Kering, les fibres animales, comme la laine, sont au cœur de nombreux chantiers lancés par le Groupe et ses Maisons. Kering et le MIL ont ainsi poursuivi l'identification de nouvelles sources de haute qualité répondant aux standards du Groupe en matière de développement durable, particulièrement en termes de pratiques agricoles et de bien-être animal.

À titre d'exemple, dans la continuité des travaux effectués en 2017 en Nouvelle-Zélande et en Australie, Kering a visité six élevages de laine biologique en Patagonie et en Argentine afin de réaliser des pilotes de ses standards de bien-être animal (voir paragraphe « Bien-être animal : les *Kering Species-Specific Animal Welfare Standards* ») et d'accompagner les fermes vers des pratiques durables de gestion de l'environnement, de la biodiversité et du bien-être animal. Kering fournit également son expertise à diverses initiatives dans le secteur de la laine visant à développer des certifications et modes de production de laine durable, comme *Organica* ou le *Responsible Wool Standard*.

Kering a continué sa collaboration avec les experts en pratiques d'élevage et gestion durable des sols (*Savory Institute, Australian National University*) pour promouvoir auprès des éleveurs de mouton les meilleurs standards de gestion de la faune sauvage et de conservation de la biodiversité, en complément de pratiques pastorales permettant la régénération des sols.

Matière emblématique du luxe, le cachemire fait l'objet de recherches et d'expérimentations pour améliorer l'empreinte environnementale de sa production. Kering a initié dès 2015 un programme, le *Gobi Desert Cashmere*, dans la région de Gobi du sud en Mongolie, avec l'ONG internationale *Wildlife Conservation Society*, visant à favoriser une production durable et traditionnelle de cachemire de haute qualité, en partenariat avec deux coopératives de bergers nomades représentant 160 familles et intervenant sur 150 000 hectares de pâturages de la province d'Omno-Gobi. En plus de développer les capacités des éleveurs à produire une laine de meilleure qualité, le programme se concentre sur les techniques pastorales comme par exemple la rotation des troupeaux dans le but d'en améliorer l'impact sur la biodiversité et le bien-être des animaux. En 2018, le programme a connu deux développements importants : d'une part le travail de fond permettant d'assurer que les éleveurs puissent accéder à la certification cachemire *Wildlife Friendly* en 2019, et d'autre part le lancement par l'UNDP (*United Nations Development Program* ou Programme de Développement des Nations-Unies) d'un programme scientifique, auquel Kering apporte son support, de soutien à la production de cachemire durable en Mongolie *via* la restoration des zones de pâturage et des services écosystémiques, en partenariat avec l'université de Stanford et la NASA.

Le programme de cachemire durable de Kering constitue aujourd'hui une source d'approvisionnement privilégiée de cachemire de haute qualité pour les Maisons du Groupe qui répond aux critères de bien-être animal et de préservation de la biodiversité des *Kering Standards*, assurant en sus une empreinte environnementale réduite. Ce sont ainsi plus de 13 tonnes de cachemire responsable qui ont intégré les chaînes d'approvisionnement de Gucci, Bottega Veneta et Alexander McQueen depuis 2015.

De manière complémentaire et dans un objectif d'efficacité, et réduisant d'autant la pression sur les territoires déjà très dégradés de la région de Gobi, certaines Maisons comme Gucci, Alexander McQueen ou encore Balenciaga ont recours à des fibres cachemires issues de chutes de production, grâce à un procédé innovant permettant de récupérer les chutes qui sont triées par qualité et couleur pour être ensuite transformées en une fibre régénérée de cachemire. Suivant les collections et le niveau de qualité attendu, un certain pourcentage de fibres vierges peut être ajouté avant l'étape de filature. L'ensemble du processus a lieu en Italie, est écologique et entièrement traçable. Gucci a introduit cette fibre cachemire innovante dans ses collections de Prêt-à-Porter dès 2016 et a poursuivi son utilisation en 2018, à l'instar d'Alexander McQueen et de Balenciaga.

Kering soutient la production de soie certifiée biologique qui confère une meilleure traçabilité et un impact environnemental réduit. En 2018, Kering a rajouté ses exigences concernant la soie dans la deuxième version de ses *Kering Standards* qui sera rendue publique début 2019. Pour en assurer le déploiement, le MIL a mis en place une plateforme d'achat avec les principaux fournisseurs de soie certifiée afin de garantir l'accès aux Maisons du Groupe à cette fibre de haute qualité. Cette approche a permis de multiplier par trois la part de soie certifiée entre 2016 et 2017. Gucci a par exemple vu sa part de soie biologique croître de 1 à 15 tonnes en 2018.

Enfin, en 2018, Kering a contribué au développement de standards pour la production de mohair durable en Afrique du Sud, et la production d'alpaga respectueuse du bien-être animal au Pérou.

En 2018, Balenciaga poursuit l'introduction de laines biologiques (certifiées GOTS) et de laines certifiées ZQ (garantissant des pratiques agricoles régénératives et la prise en compte du bien-être animal), de cachemire régénéré et de soie organique (certifiée GOTS) dans ses collections. De la même façon, Alexander McQueen et Saint Laurent font croître la part de laine biologique, de laine certifiée ZQ et de soie biologique dans leurs collections.

Peaux précieuses et fourrures

Les peaux précieuses comme les crocodiles et les serpents, constituent l'une des matières premières clés pour Kering, et en assurer un *sourcing* durable incluant le respect des meilleurs standards de bien-être animal est une priorité pour le Groupe. Dans cette optique, Kering et ses Maisons ont soutenu un ensemble d'initiatives autour des chaînes d'approvisionnement durables de crocodiles et de pythons au cours des six dernières années. Ces initiatives associent les départements Développement durable mais aussi la branche industrielle du Groupe (qui gère notamment les tanneries en propre et les approvisionnements) et les différentes parties prenantes externes qui apportent leurs expertises.

Le Groupe et ses Maisons se conforment aux législations et réglementations nationales et internationales pour le commerce des peaux précieuses : toutes les peaux d'espèces classées en danger ou vulnérables par la CITES (*Convention on International Trade in Endangered Species*) sont obtenues avec un certificat attestant de leur origine légale délivrée par la CITES et l'autorité exportatrice pour s'assurer que ce commerce ne nuit pas aux espèces

menacées, à l'instar de Girard-Perregaux et Ulysse Nardin pour l'approvisionnement de leurs bracelets alligators, qui travaillent par ailleurs en partie avec des membres de l'AQC (l'Assurance Qualité des Fabricants de Bracelets Cuir), l'AQC couvrant en effet les sujets de traçabilité.

En 2018, Kering a continué à dérouler son plan de visites de fermes d'alligator (aux États-Unis) et de crocodiles (en Afrique du Sud) visant à vérifier l'adéquation des *Kering Standards* pour le bien-être animal avec les pratiques en place sur le terrain. De plus, Kering a joué un rôle actif dans le développement de standards au niveau de l'industrie pour les crocodiliens (alligator, crocodile et caïman) par sa participation à l'ICFA.

La *International Crocodilian Farmers Association* (ICFA), établie en 2017, a développé en 2018 une série complète de standards, d'exigences et de conseils pour le bien-être animal et le développement durable dans les fermes, basée sur l'état de l'art scientifique et industriel en matière de bien-être crocodilien. Kering est un membre fondateur de l'ICFA, et à ce titre a apporté son expertise technique par ses participations aux Comités des Standards et au Conseil d'administration. Ces standards seront déployés en 2019 et Kering en assurera la cohérence avec ses propres standards de bien-être animal.

En 2018, Kering a finalisé le *Madagascar Crocodile Conservation and Sustainable Use Program* (MCCSUP). Ce partenariat, établi en 2014 avec l'*IUCN Crocodile Specialist Group* a permis de catalyser les meilleures pratiques dans le cadre du commerce de peaux de crocodile du Nil de Madagascar et a inclus des programmes de recherche en partenariat avec l'université d'Antananarivo. La phase finale du travail a consisté en le développement de supports de communication visant à sensibiliser les communautés sur la vie au côté des crocodiles, que ce soit en assurant leur protection dans leur habitat naturel ou pour leur exploitation durable. Ces supports seront lancés en 2019 et mis à disposition afin que les pays et régions concernés par cette problématique puissent les adapter dans leurs langues.

En 2018, Kering a continué à apporter son soutien financier et technique à la *Southeast Asian Reptile Conservation Alliance* (SARCA) spécialisée dans le commerce éthique et durable des reptiles en Asie du Sud-Est. La SARCA est une plateforme multi-parties prenantes qui regroupe des acteurs clés du commerce de reptiles, comme des marques de luxe, des tanneries, la CITES, des scientifiques et des défenseurs de l'environnement. La SARCA a lancé un programme d'études et de recherches en Indonésie, Chine, Malaysie et Thaïlande afin de mieux comprendre les différentes problématiques développement durable générées par le commerce des peaux de reptiles, tout particulièrement en ce qui concerne l'habitat naturel et le bien-être animal. Le programme a permis de dresser une analyse de risques exhaustive sur différentes espèces afin de prioriser les projets prévus en 2019. Pour appuyer l'implication et la collaboration des acteurs du programme, la SARCA a organisé une étude terrain à laquelle Kering s'est joint.

En 2018, Kering a apporté son expertise technique à la chambre de commerce de l'autruche de l'Afrique du Sud qui a lancé une initiative scientifique pour développer des standards de bien-être animal pour le commerce de l'autruche en Afrique du Sud. Ces standards sont basés sur les Codes de conduite et l'état de l'art existants, et visent à fournir un programme d'audits des meilleures pratiques détaillé et vérifiable.

Les Maisons du Groupe ont un recours limité aux fourrures, et doivent respecter les standards en termes de traçabilité, pratiques d'élevage et bien être animal rendus publics dans le *Kering Standard* pour la fourrure.

Kering et ses Maisons travaillent en partenariat étroit avec *Business for Social Responsibility* (BSR) sur le développement d'un programme garantissant la traçabilité et la mise en place des meilleures pratiques de bien-être animal dans les chaînes d'approvisionnement. En septembre 2018, Kering et ses Maisons ont participé à une table-ronde organisée par BSR où ce programme a été discuté avec l'*International Fur Federation* (IFF) afin que ce dernier le mette en place. De plus, Kering a continué en 2018, aux côtés d'experts du bien-être animal et de représentants des Maisons, des visites de fermes d'élevages d'animaux à fourrure pour évaluer leurs pratiques au regard des standards de bien-être animal développés par Kering. Les pays couverts par ces audits en 2018 sont la France, la Norvège et l'Espagne.

En 2018, les Maisons de Kering ont continué à développer le protocole d'audit spécifique à l'élevage des lapins. Ce protocole avait été finalisé en 2016 grâce notamment à une revue d'experts du bien-être animal, d'ONG et d'autres Maisons de Luxe. En 2018, des formations supplémentaires d'auditeurs ont été mises en place, afin de pouvoir réaliser un plus grand nombre d'inspections de fermes. Ce protocole sera ensuite partagé avec l'ensemble des acteurs de l'industrie en 2019 dans la logique d'*open source* chère à Kering.

Parallèlement, certaines des Maisons du Groupe ont adopté des positions plus restrictives encore, à l'instar de Gucci qui a annoncé sa participation au programme *Fur Free Retailer* de l'ONG *Fur Free Alliance*, a banni l'utilisation de fourrures dans l'ensemble de sa gamme depuis ses collections Printemps/Été 2018, et par ailleurs s'est engagé à ne plus recourir à l'angora.

Métaux, pierres et autres matières précieuses

L'exploitation minière illégale ou non réglementée peut engendrer d'importants dégâts sociaux et environnementaux. En particulier l'extraction minière artisanale peut mettre en péril des communautés en dégradant très fortement leur santé et leur environnement si elle n'est pas régulée ou *a contrario*, si elle est bien gérée, générer un développement responsable pour les très nombreuses communautés locales. Kering s'est donc engagé à n'acheter que des métaux et pierres précieuses provenant d'activités minimisant les impacts négatifs sur l'environnement et générant des opportunités pour les communautés locales.

Première étape clé de cette démarche, l'achat de 55 kg d'or artisanal certifié *Fairmined* en 2014, qui a représenté à cette date le plus important achat d'or *Fairmined* réalisé. L'or *Fairmined* artisanal est extrait en suivant les standards stricts de l'*Alliance for Responsible Mining* (ARM) qui couvrent des critères sociaux, de développement économique des communautés, de conditions de travail et enfin de bonne gestion des substances chimiques.

Pour encourager ses Maisons à s'approvisionner en or responsable (certifié *RJC Chain of Custody*, artisanal certifié *Fairtrade* et *Fairmined* ou provenant de sources vérifiées et tracées) auprès d'affineurs partenaires sélectionnés, Kering a développé une plateforme d'achat dédiée, le *Kering Responsible Gold Framework*. Objectif : soutenir ces filières de production d'or responsable et participer à leur croissance mais également, soutenir les communautés de mineurs grâce au *Kering Responsible Gold Fund*. Pour chaque kilogramme d'or acheté, les Maisons du Groupe s'acquittent d'un premium permettant de constituer ce fonds. Chaque année, un Comité composé de représentants de Kering et de ses Maisons sélectionne des projets à soutenir *via* le *Kering Responsible Gold Fund* au profit des communautés de mineurs et présentant des bénéfices sociaux et environnementaux. Preuve du succès de la plateforme, une tonne et demi d'or responsable a été achetée en 2018, portant ainsi le volume d'or responsable acheté depuis le lancement de la plateforme à trois tonnes, et le pourcentage d'or responsable du Groupe à 55 %. En 2018, Gucci et Bottega Veneta ont ainsi utilisé 100 % d'or responsable pour leur Joaillerie, tout comme Girard-Perregaux et Ulysse Nardin pour l'Horlogerie. Boucheron, Pomellato et DoDo ont pour leur part dépassé les 80 %, et Qeelin a commencé à intégrer de l'or responsable depuis mi-2018 dans sa Joaillerie. Suite à cette expérience réussie pour l'or, Kering étudie la mise en place de dispositifs similaires pour l'argent.

Kering Eyewear, quant à elle, s'approvisionne pour sa production MCL (Maison Cartier Lunettes) auprès d'un fournisseur d'or certifié *Responsible Jewellery Council – Membership Forum Gold and/or Platinum Group Metals Trader and/or Refiner and/or Hedger*. Enfin, près d'un quart du palladium servant au plaquage des accessoires métalliques utilisés par Gucci est un palladium recyclé.

Kering travaille avec ses fournisseurs pour s'assurer que tous les diamants utilisés dans ses produits respectent le processus de Kimberley qui vise à garantir la légalité des échanges sur le marché international pour qu'ils ne servent pas à financer des conflits armés rebelles. Kering a également travaillé avec ses Maisons au déploiement des lignes directrices et des bonnes pratiques vis-à-vis de la traçabilité et du *sourcing* durable des diamants. Pour aller plus loin, les principales Maisons de Joaillerie du Groupe ont adhéré au RJC (*Responsible Jewellery Council*), une organisation agissant pour la généralisation de pratiques sociales et environnementales responsables et transparentes dans la filière joaillière, de la mine au point de vente. Sont certifiés RJC : Boucheron et Gucci depuis 2011, Girard-Perregaux depuis 2012, et enfin Pomellato et DoDo depuis 2017.

Par ailleurs, on notera que les émeraudes et les rubis utilisés par Pomellato sont issus d'un producteur de pierres précieuses responsable, et que la Maison Boucheron, quant à elle, s'implique dans des projets d'approvisionnement de nacre auprès de fournisseurs certifiés par le *Marine Stewardship Council*.

Plastiques

En cohérence avec l'objectif d'élimination du PVC de leurs collections, les Maisons du Groupe ont travaillé à substituer ce matériau. Ayant atteint l'objectif à plus de 99 %, les Maisons s'attellent désormais à travailler sur les quelques derniers articles concernés et à communiquer cet engagement à leurs fournisseurs, notamment *via* les contrats, pour garantir l'absence de PVC de leurs collections. Certaines Maisons vont plus loin en substituant les plastiques traditionnels comme le TPU par des alternatives à moindre impact environnemental comme les bioplastiques.

Il existe de très nombreuses alternatives disponibles et la comparaison des performances environnementales n'est pas simple. Ainsi, Kering a développé avec le *Fraunhofer Institute* un outil innovant de notation de la performance environnementale à destination des acheteurs. Cet outil repose sur une analyse de cycle de vie simplifiée des impacts environnementaux (émissions de CO_2, émissions dans l'air, rejets dans l'eau, consommation d'eau et production de déchets) cohérente avec la méthodologie EP&L, complétée par une analyse qualitative (contenu moyen de matières fossiles, concurrence alimentaire, ingrédients essentiels, etc.). Depuis 2016, le MIL propose également une gamme de matières plastiques conformes aux *Kering Standards* pour permettre aux Maisons d'intégrer plus de plastiques responsables dans leurs collections.

Dans cette logique, les collections de Gucci, d'Alexander McQueen et de Balenciaga intègrent une part croissante d'ECONYL®. En 2018, Alexander McQueen a consommé environ 1 150 mètres d'ECONYL® pour la production de ses parapluies, et Gucci plus de 65 000 mètres. Gucci remplace progressivement depuis 2015 le plastique des talons de ses chaussures par un plastique ABS recyclé et a produit en 2018 40 000 paires de chaussures aux semelles composées de TPU contenant 50 % de bio-plastique. Kering Eyewear, pour sa part, privilégie l'usage de verres en verre minéral pour les lunettes de soleil, matière plus durable et recyclable que le plastique.

La principale utilisation du plastique pour le Groupe reste toutefois le packaging. Ainsi, en 2017, Kering a réalisé une cartographie des consommations de plastique pour le packaging du prêt-à-porter et de la logistique dans le but de déterminer son niveau de conformité avec les *Kering Standards* et en 2018 a mis en œuvre plusieurs projets de substitution vers des plastiques recyclés.

Au-delà de l'élimination de certaines matières plastiques au profit d'alternatives plus durables ou recyclées, le sujet de la pollution aux micro-plastiques et ses impacts potentiels sur l'environnement et la santé humaine est aujourd'hui au cœur des préoccupations du secteur du textile. Cette pollution diffuse, en lien notamment avec le lavage des tissus synthétiques, reste très difficile à quantifier même si la communauté scientifique semble s'accorder sur le risque majeur que cela représente sur la pollution des océans. Dans ce contexte, Kering a poursuivi en 2018 son engagement de 3 ans auprès du consortium sur la pollution aux micro-plastiques constitué par l'*European Outdoor Association*. Le consortium travaille à mieux mesurer l'impact que représente la pollution aux micro-plastiques et au développement de solutions techniques pour en limiter l'impact. Par ailleurs Kering a lancé un projet avec l'ONG *Fauna and Flora International* afin de construire des recommandations de meilleures pratiques de gestion des granulés de plastique et éviter la pollution aux micro-plastiques dans les chaînes d'approvisionnement.

4.4.4 Bien-être animal : les *Kering Species-Specific Animal Welfare Standards*

Pour Kering, il est essentiel que les produits développés par les Maisons respectent les plus hauts standards de qualité à travers tous les aspects de leur production, y compris les aspects liés au bien-être des animaux à l'origine de nombreuses matières utilisées par les Maisons.

Pour ce faire, Kering s'est engagé à mettre en place les plus hauts standards de respect du bien-être animal pour tous les éléments de ses chaînes d'approvisionnement dérivés de matières animales et s'engage plus largement à diffuser et partager ces standards et bonnes pratiques au sein de son secteur.

Ainsi, au cours des trois dernières années, Kering a développé un ensemble de critères à respecter par le Groupe et ses fournisseurs pour les matières premières clés : les *Kering Standards*. Ils couvrent 5 axes principaux : traçabilité, produits chimiques, impact social, impact environnemental et bien-être animal. Pour ce dernier axe, les Maisons appliquent les exigences propres à leurs spécificités d'approvisionnement, à l'instar de Girard-Perregaux et Ulysse Nardin dont la traçabilité des peaux d'alligator utilisées pour les bracelets en cuir est assurée *via* CITES et *via* l'AQC en complément dans certains cas.

Afin de préciser les *Kering Standards*, Kering a développé un référentiel complémentaire très détaillé sur les pratiques à mettre en œuvre pour le bien-être animal, en s'appuyant sur des expertises externes, notamment une revue externe par plusieurs associations spécialisées dont la *Royal Society for the Prevention of Cruelty to Animals* (RSPCA) en 2017 et *Compassion in World Farming* (CIWF) en 2018.

Les standards de bien-être animal développés par Kering sont spécifiques aux espèces qu'ils couvrent ainsi qu'aux typologies de production (élevage ou capture dans le milieu sauvage) et dans certains cas au contexte géographique. Ils couvrent à ce jour les bovins, les ovins, les crocodiliens, les autruches, les pythons, les canards, les oies, les kangourous et autres espèces de mammifères élevés pour leur fourrure. Ils sont structurés en trois niveaux : Bronze, Argent et Or, dans une logique d'amélioration continue :

- le niveau Bronze est le niveau d'entrée à respecter par les Maisons et leurs fournisseurs, et correspond à la meilleure application des directives européennes ;
- les niveaux Argent et Or comportent des critères supplémentaires, plus restrictifs pour refléter les plus hauts standards existants en termes de bien-être animal. Le niveau Or inclut des critères additionnels qui couvrent le management de la biodiversité au niveau de la ferme. Ces critères sont régulièrement mis à jour pour que le niveau Or corresponde toujours aux plus hauts standards disponibles dans le monde en terme de bien-être animal.

Adossés aux standards de bien-être animal Kering, des protocoles d'audits spécifiques ont été développés et décrivent la façon dont Kering et ses Maisons pourront mesurer la conformité des fournisseurs vis-à-vis de chacun des critères développés dans ce référentiel. Ces protocoles couvrent bien sûr les conditions d'élevage, de transport et d'abattage des animaux mais également des critères plus larges comme la performance environnementale de l'exploitation ou encore l'impact sur les communautés et populations locales.

Conscient que ses standards de bien-être animal représentent une première dans l'industrie, Kering prévoit une application progressive de ces standards et une mise en œuvre collaborative avec ses fournisseurs. Des pilotes ont ainsi été menés avec des fournisseurs stratégiques en associant des représentants des Maisons et des experts du bien-être animal. Ces pilotes ont concerné en 2017 une cinquantaine de fermes couvrant dix espèces animales différentes en Afrique, Asie, Europe, Australie et Nouvelle-Zélande. En 2018, ce sont 32 fermes et neuf abattoirs qui ont été visités pour vérifier les *Kering Standards* pour le bien-être animal.

Pour mémoire, Kering s'est engagé à ce que 100 % des matières premières clés utilisées par le Groupe ainsi que les procédés de production associés soient conformes aux *Kering Standards*, y compris les standards applicables au bien-être animal, d'ici 2025.

Dans cette optique, en complément des actions concernant ses activités en propre, Kering collabore donc avec le secteur pour une meilleure prise en compte du bien-être animal et un alignement des standards sectoriels. En 2018, Kering a été actif en particulier avec les groupes *Southeast Asian Reptile Conservation Alliance* (SARCA), *International Crocodilians Farmers Association* (ICFA), *South African Ostrich Business Chamber*, *Namibian Swakara Board*, *International Fur Federation* et *Textile Exchange*.

Enfin, dans le cadre de son partenariat de trois ans initié en 2017 avec la Fondation pour la Nature et l'Homme (FNH) et portant sur le bien-être animal, Kering a pu bénéficier de la part de la FNH d'un avis complémentaire et a pu rencontrer différents acteurs du monde institutionnel, des représentants français de l'élevage et des ONG pour faire avancer cette cause auprès du secteur et de la société civile.

5. LE GROUPE, SES PARTIES PRENANTES ET LA SOCIÉTÉ CIVILE

5.1 Impact territorial et préservation des savoir-faire

Kering et ses Maisons jouent un rôle important dans les tissus économiques et sociaux où leurs sites sont implantés. L'ancrage territorial est d'autant plus important puisqu'il s'agit d'activités Luxe : au-delà des ateliers détenus en propre, l'expertise et les savoir-faire des Maisons s'appuient sur un réseau de plusieurs milliers de fournisseurs, basés à près de 90 % en Italie. L'activité des Maisons du Groupe contribue donc activement à la préservation des savoir-faire traditionnels et de l'excellence artisanale dans les métiers du cuir en Italie mais également dans le cadre de l'Horlogerie dans la vallée jurassienne ou encore dans la création artistique à Londres, Paris ou Milan.

On notera tout particulièrement pour 2018 l'ouverture du centre d'excellence *Gucci Art Lab* qui regroupe les activités maroquinerie et chaussure de la marque sur un même site ultra moderne de 37 000 m². Ce nouveau centre d'excellence a pour but à la fois de préserver les savoir-faire uniques développés par Gucci mais également d'instiller l'innovation technologique qui permet d'optimiser la production, élément essentiel au soutien de la forte croissance que connait la Maison.

Au sein d'*Art Lab* a été également créée l'École de l'Amour, qui regroupe l'École de l'Artisanat (*La Scuola dei Mestieri*) un programme de six mois destiné à former aux standards professionnels, l'École de l'Usine qui forme les opérateurs aux techniques de production, et enfin l'Académie Technique formant des experts aux hautes technologies, notamment le digital dans le processus de création.

Autre exemple clé d'intégration verticale, le nouvel atelier chaussure femme de Saint Laurent, ouvert en 2017 à Vigonza en Italie, permet d'internaliser l'ensemble des étapes de développement et de production (esquisses, recherche matière, prototypage, essais, finition…). Parfait équilibre entre tradition, avec des étapes de fabrication main par des artisans d'exception, et technologies de pointe, cet atelier constitue le troisième site de production interne de Saint Laurent après l'atelier prêt-à-porter d'Angers (France) et l'atelier maroquinerie en Toscane (Italie).

La pérennité des Maisons du Groupe repose sur des savoir-faire clés propres aux activités de Luxe qu'il est essentiel de préserver que ce soit par le biais de formations spécifiques ou de partenariats locaux. Les Maisons du Groupe soutiennent ainsi des corporations d'artisans et ont fondé un certain nombre d'établissements professionnels qui contribuent à la promotion d'un savoir-faire unique et exigeant, et assurent la pérennité de l'emploi dans des berceaux régionaux :

- Bottega Veneta soutient l'*Instituto Professionale Montagna* de Vicence dans le développement d'un nouveau programme d'enseignement porté sur le *Made in Italy* pour développer l'excellence italienne dans la maroquinerie et l'industrie textile. La première édition a débuté en septembre 2018 avec le support des artisans et des techniciens de la *manifattura veneta pelletterie* de Bottega Veneta. En parallèle, la Maison organise des sessions de formation dans ses locaux dans le cadre de la *Scuola dei Maestri Pellettieri* pour diffuser et transmettre les techniques traditionnelles de travail du cuir si spécifiques et essentielles à la marque. Créée en 2006 et située dans l'atelier de *Montebello Vicentino*, cette école fait office de lieu de formation permanent, pour les employés de la Maison comme pour les apprentis, en leur permettant de s'immerger dans le savoir-faire artisanal et les valeurs de la Maison. En 2018, 62 personnes ont pu ainsi perfectionner leurs techniques autour des métiers du cuir (tannage, découpe, couture, finition, etc.). Bottega Veneta a également poursuivi le financement et l'accompagnement de trois coopératives artisanales et sociales, dans le cadre du projet *Cooperativa Montane Femminili*, initié début 2011 dans l'*Alto Astico* et à *Posina*, dans une vallée où les femmes connaissent un fort taux de chômage. Formées à la technique de tissage traditionnel de Bottega Veneta, ce sont aujourd'hui plus de 80 femmes qui gèrent leurs ateliers de façon indépendante, et font donc partie des fournisseurs directs de Bottega Veneta ;
- Brioni poursuit son programme visant à former des tailleurs d'exception grâce à son école la *Scuola di Alta Sartoria* (formation de trois ans ouverte à 16 jeunes en 2013) puis les intègre dans ses ateliers. Plus de 100 maîtres tailleurs diplômés de cette école travaillent aujourd'hui au sein de Brioni, que ce soit dans ses ateliers ou dans ses boutiques. Dans le prolongement de cette formation, Brioni a initié en septembre 2016 le programme *Ready, Steady!* qui permet aux jeunes tailleurs d'acquérir de nouvelles compétences à travers un apprentissage d'un an qui se déroule à la fois dans les départements de production de la Maison et dans ses boutiques. Enfin, la dernière étape du programme intitulée *Let's Go!*, débutée en mars 2018 et qui s'achèvera en septembre 2019 permet aux jeunes tailleurs de changer de boutiques tous les trois mois pendant un an dans le but de se familiariser avec les différentes cultures et profils des clients de la marque à travers le monde ;
- Brioni a par ailleurs renforcé son soutien à *Arazzeria Pennese* sur le thème de l'artisanat de la tapisserie en s'engageant à acheter des équipements et à mettre en place une production de tapisseries directement au sein de la Maison ;
- Boucheron a accompagné de 2013 à 2017 la formation d'une promotion de futurs joailliers à travers un partenariat avec l'École Privée de Bijouterie Joaillerie de Paris (BJOP). Dans la continuité a débuté en 2018 le partenariat des promotions de la Haute École de Joaillerie qui s'étendra jusqu'en 2022, et dans le cadre duquel Boucheron organise un concours de fabrication

d'une pièce emblématique auprès des étudiants de deuxième année ;

- Pomellato a démarré en 2017 un partenariat avec une école d'orfèvrerie, la *Galdus Goldsmith Academy*, pour un nouveau programme intitulé *Virtuosi* qui propose un parcours de formation complet de trois à sept ans pour former des professionnels d'excellence en phase avec les besoins de plus en plus compétitifs du marché de la joaillerie. Le support de Pomellato se manifeste par le sponsoring de programmes, l'intervention d'experts de Pomellato dans les cours et séminaires de la formation, la création d'apprentissages et dans certains cas de bourses pour les étudiants, ainsi que l'ouverture d'un atelier en commun avec la *Galdus Goldsmith Academy* ;
- Ulysse Nardin soutient le Musée de l'Horlogerie du Locle en Suisse ainsi que deux instituts de formation des métiers horlogers, le CIFOM et le WOSTEP. Ce soutien passe par l'accueil d'apprentis, le développement de programmes de formation ou encore l'offre de cours du soir pour les salariés Ulysse Nardin afin de compléter ou parfaire leurs compétences. Par ailleurs Ulysse Nardin propose une formation au métier d'émaillage au sein de son entité Donzé cadrans, ce type de formation n'existant pas dans les écoles d'Horlogerie ;
- Girard-Perregaux forme des apprentis horlogers au sein de son *Academy School*, et a mis en place un programme de mentoring pour les départements Horlogers et Décor. Les collaborateurs sont ainsi formés en interne par des spécialistes ;
- Alexander McQueen, pour sa part, soutient l'artisanat du tricot Shetland par le programme *Shetland Peerie Makkers*.

Tout en restant fidèles à leur héritage et leur tradition, les Maisons sont résolument tournées vers l'avenir, à l'image de Gucci qui entend catalyser l'esprit d'innovation et la créativité des jeunes générations pour une vision plus moderne du Luxe. La Maison a ainsi initié en 2017 un nouveau partenariat stratégique avec l'Université de Bocconi pour une durée de trois ans dans le but d'établir le *Bocconi Research lab*. Composé d'une équipe de quatre enseignants-chercheurs et d'un directeur, le Lab a pour objectif d'accompagner Gucci dans sa stratégie d'innovation et d'insuffler un esprit start-up au sein de la Maison.

De son côté, Saint Laurent a lancé l'Institut de Couture Saint Laurent en partenariat avec deux écoles prestigieuses : l'Institut Français de la Mode (IFM) et l'École de la Chambre Syndicale de la Couture Parisienne (ECSCP) qui a formé Monsieur Yves Saint Laurent en 1955. L'Institut de Couture Saint Laurent est une formation de haut niveau de six mois focalisée sur le prêt-à-porter, mêlant cours théoriques, découverte des pièces iconiques de la Maison Saint Laurent et cours pratiques faisant la part belle à l'artisanat mais également à la créativité et l'innovation. Le développement durable est aussi un élément clé de cette formation démarrée en septembre 2017 qui s'adresse aux étudiants des deux écoles de couture et de mode mais également aux employés de la Maison Saint Laurent qui participent à certains modules dans le cadre de leur plan de développement. La première édition qui s'est achevée en mars 2018 a accueilli des étudiants de l'IFM et de l'ECSCP ainsi que des employés de la Maison Saint Laurent. Cette première édition s'est conclue par un projet académique intitulé « Caban 2022 » en l'honneur de la pièce emblématique de la Maison. Un jury de directeurs de la Maison Saint Laurent et de représentants des deux écoles a élu la pièce la plus innovante et la plus « Saint Laurent ». La seconde édition a débuté en septembre 2018.

Par ailleurs, l'impact territorial est au cœur de la stratégie Développement durable de Kering dont l'approvisionnement responsable en matières premières est un pilier fondamental. Concrètement, la recherche d'approvisionnements responsables prend en compte à la fois des considérations environnementales mais aussi sociales, en particulier celles associées à la production (extraction, culture ou élevage) des matières premières. Ceci signifie que sont envisagées non seulement la réduction des impacts négatifs mais aussi la création d'impacts positifs au bénéfice direct des producteurs, notamment en termes de droits humains, comme détaillé dans la section « La protection des droits humains chez Kering ». On notera à titre d'exemples :

- la création de la plateforme d'achat d'or responsable de Kering (or certifié *RJC Chain of Custody*, artisanal certifié *Fairtrade* et *Fairmined* ou provenant de sources vérifiées et tracées) qui soutient la mise en œuvre des meilleures pratiques d'exploitation des mines et qui contribue au développement du niveau de vie des communautés ;
- le projet *Cotton Connect* en Inde qui est étroitement lié à un programme de formation pour développer l'entreprenariat au féminin afin que les femmes puissent améliorer leur niveau de vie grâce à des pratiques agricoles permettant de diversifier leurs sources de revenus ;
- le programme *Gobi Desert Cashmere*, qui travaille directement avec des communautés d'éleveurs nomades, leur apportant formation et soutien pour le développement de coopératives et de moyens d'améliorer la qualité du cachemire avec des impacts positifs directs sur leur niveau de vie.

5.2 Dialogue avec les parties prenantes

Face à un environnement de plus en plus interconnecté, chaque acteur économique se doit d'apporter une attention particulière à ses partenaires et ses parties prenantes et d'entretenir avec eux des relations étroites. Pour Kering, le but est donc de nouer avec eux des relations de confiance et de qualité, partout où ils se trouvent, afin de comprendre au mieux leurs préoccupations et leurs attentes et les intégrer de la meilleure façon possible à la stratégie du Groupe. Pour Kering, il s'agit de définir une politique de concertation et d'analyse des attentes des parties prenantes au niveau Groupe et d'encourager chaque Maison à développer en complément ses propres plateformes de dialogue à un niveau plus opérationnel.

5.2.1 Approche Groupe

Matérialité

En 2014, Kering a fait appel au cabinet BSR (*Business for Social Responsibility*) pour bénéficier de son expertise en termes de dialogue avec les parties prenantes dans le cadre de la mise à jour de son analyse de matérialité. À ce titre, 12 entretiens ont été menés en interne auprès des dirigeants de Kering et de ses Maisons. En parallèle, un questionnaire a été envoyé auprès de plus de 100 parties prenantes externes (universités, ONG, associations de consommateurs, organisations syndicales, investisseurs et agences de notation, fournisseurs, fédérations d'entreprises). Ce travail a été un élément structurant dans l'élaboration de la stratégie Développement durable 2025 de Kering qui s'est également appuyée sur un dialogue nourri à la fois en interne et en externe à l'entreprise. La matrice de matérialité issue de cette consultation est présentée dans l'introduction du présent chapitre Développement durable.

Participation aux plateformes d'échanges et de dialogue

Afin de rester constamment à l'écoute des enjeux prioritaires pour ses parties prenantes, Kering participe à de nombreuses initiatives internationales et multipartites :

- SAC : depuis 2012, Kering a rejoint la *Sustainable Apparel Coalition* regroupant les acteurs majeurs (marques, détaillants, fournisseurs, ONG) du secteur Textile, Chaussures et Accessoires, qui travaillent à réduire les impacts environnementaux et sociaux liés à cette industrie à travers le monde. La SAC déploie le *HIGG Index* permettant de mesurer les impacts environnementaux et sociaux du secteur Textile, Chaussures et Accessoires, en particulier au niveau de ses chaînes d'approvisionnement ;
- WBCSD : depuis 2011, Kering est membre du *World Business Council for Sustainable Development*, plateforme intersectorielle réunissant 200 sociétés internationales désireuses de promouvoir le rôle de l'entreprise dans le développement durable dans une perspective de croissance économique, d'équilibre écologique et de progrès social. En 2018, Kering a participé aux travaux du WBCSD visant à définir la comptabilité du futur. Kering a en effet partagé son approche EP&L aux côtés d'autres acteurs privés, comme exemple concret d'intégration du capital naturel au bilan d'une entreprise. Kering est également membre d'Entreprises pour l'Environnement, le partenaire français du WBCSD, qui rassemble une quarantaine d'entreprises françaises et internationales ;
- *Natural Capital Coalition* : il s'agit d'un regroupement d'acteurs, dont Kering fait partie du conseil consultatif, ayant développé en 2016 le *Natural Capital Protocol*. Ce document définit un cadre commun pour la mesure et la comptabilité du capital naturel. Kering a activement contribué à la définition du protocole, en particulier à travers le partage de sa méthodologie EP&L et à la déclinaison du protocole au secteur du Textile et de l'Habillement. En 2018, Kering a présenté sa démarche EP&L au lancement du *Natural Capital Protocol* en Chine, mettant à disposition sa méthodologie EP&L en mandarin. Par ailleurs Kering a organisé un événement réunissant plus de 200 participants (ONG, secteur public et privé) à l'occasion de la *Natural Capital Week*, en novembre à Paris. Enfin, 2018 a vu le lancement de l'initiative *We Value Nature*, une campagne de trois ans coordonnée par la *Natural Capital Coalition* et soutenue par la Commission européenne dont le but est d'accélérer l'adoption d'une comptabilité environnementale par les acteurs privés, publics ou encore les investisseurs ;
- ZDHC : Kering a rejoint depuis 2016 le *Zero Discharge of Hazardous Chemicals Group* (ZDHC) comme membre signataire. Le ZDHC rassemble une vingtaine de marques internationales majeures, engagées dans l'élimination de l'utilisation des substances chimiques les plus dangereuses dans les chaînes d'approvisionnement des industries du textile, du cuir et de la chaussure et œuvrant pour inciter tout le secteur à une mise en œuvre généralisée des meilleures pratiques et d'une chimie durable. Kering s'implique très activement dans la promotion de ce standard international de l'industrie en Italie, comme contributeur majeur du dialogue avec le secteur du cuir de luxe, en encourageant et soutenant les acteurs clés de la chaîne de valeur, comme les associations industrielles ou les fournisseurs de produits chimiques, à rejoindre l'initiative ;
- LWG (*Leather Working Group*) : regroupement d'acteurs de l'industrie du cuir, le LWG vise à l'amélioration des performances environnementales et de traçabilité de ses tanneries membres. Kering a choisi de rejoindre cette organisation en 2014 dans le but d'accélérer les travaux liés à la traçabilité du cuir et l'amélioration de l'empreinte environnementale de ses tanneries ;
- *Textile Exchange* : Kering est membre du *Textile Exchange* Europe et siège au Conseil d'administration de cette organisation qui a pour but de promouvoir la production

et l'utilisation de fibres textiles plus responsables à travers l'industrie de l'Habillement. Kering est particulièrement actif dans plusieurs sous-groupes de *Textile Exchange* : *Sustainable Fiber Alliance* (pour l'établissement de standards pour le cachemire responsable), *Responsible Leather Roundtable* (pour le cuir), *Responsible Wool Standard* (pour la laine) et *Responsible Down Standard* (pour le duvet) ;

- UICN : l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN) développe et soutient la science de la conservation, particulièrement en ce qui concerne les espèces, les écosystèmes, la diversité biologique et leur impact sur les moyens de subsistance des êtres humains. Kering a initié dès 2013 un partenariat fort avec l'UICN, aux côtés du Centre du commerce international (CCI) sur l'élevage et le commerce de python en Asie du Sud-Est. En 2018, Kering été partenaire des 70 ans de l'UICN, et mène des échanges d'experts réguliers, notamment sur les espèces utilisées dans la confection des peaux précieuses. Kering est par ailleurs membre du *Board* de l'UICN USA ;
- *Wildlife Friendly Enterprise Network* : Kering, en tant que membre du Conseil d'administration, soutient la démarche d'intégration du critère biodiversité dans la production de matières premières clés (laine, cachemire, etc.) ;
- BSR (*Business for Social Responsibility*) : au sein d'un réseau international de plus de 300 entreprises membres, Kering participe à trois approches collaboratives menées sous l'égide de BSR :
  - the *Responsible Luxury Initiative* (ReLi) qui promeut transparence et collaboration entre les acteurs du luxe notamment en ce qui concerne les chaînes d'approvisionnement. En 2018, Kering a été particulièrement actif dans la rédaction et la diffusion du rapport « *Disrupting Luxury – Creating Resilient Businesses in Times of Rapid Change* » et dans la création d'un groupe de travail dédié au bien-être animal. En collaboration avec les autres membres de l'initiative, Kering a organisé à Hong Kong un événement de lancement du rapport qui met en lumière les opportunités et recommandations pour le secteur du Luxe face aux challenges majeurs que sont le changement climatique et la perte de biodiversité, le développement des nouvelles technologies et de l'automatisation et les inégalités économiques croissantes,
  - l'initiative *Business Action for Women* qui rassemble 18 entreprises du secteur des biens de consommation aux côté de l'ONG *Win-Win Strategies* et qui vise à améliorer la condition des femmes dans la société,
  - la *Global Business Coalition Against Human Trafficking* (GBCAT) qui réunit de grands Groupes privés ainsi que des organisations non gouvernementales autour du sujet de l'esclavage moderne et plus particulièrement sa détection et son élimination des chaînes d'approvisionnement complexes des entreprises.

Par ailleurs, on notera que Kering siège au Comité d'Administration de BSR :

- IPI (*International Platform for Insetting*) : en 2016, Kering a rejoint le board d'IPI, initiative multipartite regroupant entreprises, ONG et climatologues. Le principe d'*insetting* consiste à compenser son empreinte carbone en agissant directement dans sa chaîne d'approvisionnement en utilisant la technologie des *blockchains* pour assurer confiance et transparence au système ;
- *EU Business @ Biodiversity Platform* : Kering est membre du conseil consultatif de cette plateforme à l'initiative de la Commission européenne et visant à accompagner le secteur privé au niveau européen à intégrer les enjeux de capital naturel et de biodiversité dans leurs conduites d'affaires.

5.2.2 Approche des Maisons du Groupe

Au même titre que Kering, les Maisons se regroupent dans le cadre d'organisations représentant leurs spécificités sectorielles. Les Maisons avec une forte dominante maroquinerie comme Gucci ou Bottega Veneta sont ainsi particulièrement actives dans le cadre des travaux menés par l'*Unione Nazionale Industria Conciaria* (UNIC) en Italie, visant à améliorer l'empreinte environnementale des procédés de tannage et également les conditions d'hygiène et de sécurité au sein des tanneries. L'association des tanneurs italiens est elle-même membre de Cotance, l'organisation représentant l'industrie du cuir au niveau européen qui participe notamment à l'initiative lancée par la Commission européenne visant à définir un standard pour la mesure de l'empreinte environnementale des produits en cuir. On notera également la présence des Maisons au sein d'associations professionnelles en Italie à l'instar de Gucci qui préside depuis 2015 le Comité Développement durable de la *Camera Nazionale Della Moda Italiana* qui s'investit particulièrement dans la problématique des substances chimiques dangereuses dans l'industrie du Luxe, ainsi que dans le programme *Funding Sustainability* en collaboration avec la banque UniCrédit destiné à soutenir l'accès des PME aux financements pour des projets de développpement durable.

L'industrie horlogère est également représentée à travers différentes fédérations en Suisse ; on notera en particulier la Fédération Horlogère Suisse, la Fondation de la Haute-Horlogerie ou encore l'ASRH (Association Suisse pour la Recherche Horlogère) dont Girard-Perregaux et Ulysse Nardin sont membres. Cette organisation pilote des projets de recherche sur des sujets spécifiques comme l'alternative au laiton sans plomb depuis 2016.

Pour la Joaillerie, Boucheron est impliqué dans un think tank de l'UFBJOP (Union Française de la Bijouterie, Joaillerie, Orfèvrerie, des Pierres & des Perles) sur la détection des diamants de synthèse, et participe aux travaux du CGWG (*Colored Gemstones Working Group*) sur la traçabilité et la transparence des pierres de couleur.

Toujours au niveau européen, le Groupe participe aux réflexions menées par l'*European Cultural and Creative Industries Alliance* (ECCIA) regroupant les cinq principales fédérations des acteurs du Luxe et de la création en Europe dont le Comité Colbert pour la France, la fondation Altagamma pour l'Italie ou encore Walpole pour le Royaume-Uni.

Par ailleurs, on notera tout particulièrement la participation de Gucci au *Fur Free Retailer* programme de l'ONG *Fur Free Alliance* suite à l'engagement annoncé par la Maison de bannir l'utilisation de fourrures dans l'ensemble de sa gamme, dès ses collections Printemps/Été 2018. Gucci demeure également très impliqué dans la *Social Accountability International* (SAI). Cette organisation a développé la norme SA8000 à destination des entreprises afin qu'elles puissent garantir le respect des droits fondamentaux des travailleurs dans leurs opérations (filiales et fournisseurs), partout dans le monde. Gucci a par ailleurs établi depuis plusieurs années un dialogue constructif avec différentes ONG, que ce soit en faveur de la cause animale et environnementale (LAV, *Humane Society*, etc.), ou des droits des travailleurs dans les chaînes d'approvisionnement (*Transparency international*, etc.). Enfin, Gucci préside depuis 2016 le Comité éthique d'Assogemme, l'association italienne des entreprises de pierres précieuses et associées.

5.3 Façonner le Luxe de demain

5.3.1 L'offre de produits responsables : une stratégie long terme

La stratégie de Kering vise avant toute chose à transformer la manière de concevoir les produits le plus en amont possible des chaînes d'approvisionnement et ce pour deux raisons :

- les résultats de l'EP&L réalisé au niveau du Groupe montrent clairement que c'est en amont, et particulièrement au niveau des étapes de production des matières premières (élevage, culture, extraction) que se situent les impacts environnementaux majeurs, bien plus qu'au sein des propres opérations et sites du Groupe ;
- il ne saurait se concevoir de produits responsables sans matières et procédés responsables. C'est donc bien au niveau des approvisionnements et des technologies de transformation que se situent les avancées potentiellement clés en matière de développement durable.

C'est donc essentiellement sur la transformation progressive de leurs approvisionnements et des procédés mis en œuvre que les Maisons se concentrent :

- au-delà des outils EP&L de calcul et de visualisation des impacts, un module spécifique dédié aux produits, à destination des équipes design et développement produit des Maisons, permet de simuler un produit tout en visualisant l'impact environnemental lié aux différentes options de conception (choix des matières, pays de *sourcing*, procédé de production...). Il permet en parallèle de visualiser les options les plus vertueuses en termes d'impact environnemental dans le but d'orienter les choix de design vers une optimisation de l'empreinte EP&L ;
- la diffusion des *Kering Standards* a constitué une avancée majeure puisque les Maisons disposent désormais d'un référentiel clair et détaillé, listant pour chaque matière les critères à respecter pour pouvoir considérer un *sourcing* ou un procédé comme durable ;
- Kering met en place les conditions propices à stimuler l'innovation au sein de ses Maisons. C'est par le biais notamment du partenariat *Plug and Play – Fashion for Good*, que les Maisons peuvent entretenir un dialogue constant avec l'univers des start-ups dans le cadre de développement de produits innovants et responsables ;
- les Maisons du Groupe peuvent également continuer de s'appuyer sur le Materials Innovation Lab (MIL) qui leur propose, cinq ans après son lancement, une bibliothèque de plus de 3 800 tissus et fibres écologiques pour bâtir leurs collections.

Fidèles au principe de matérialité qui guide leurs actions, Kering et ses Maisons se sont concentrées en priorité sur les matières stratégiques, de par leur volume, leurs impacts environnementaux ou leur poids dans les collections.

La part de coton biologique continue ainsi sa progression dans les collections prêt-à-porter. Plus de 90 tonnes de coton certifié GOTS (*Global Organic Textile Standard*) ont été utilisées par Bottega Veneta en 2018, soit plus de 65 % du volume de coton utilisé par la marque pour ses collections de prêt-à-porter mais également pour les sacs de flanelle protégeant maroquinerie, joaillerie et souliers. En 2018, Balenciaga poursuit l'introduction progressive de coton d'origine biologique certifiée GOTS dans ses collections et son packaging. Cette année, le coton biologique atteint 50 % du coton acheté par la Maison. Alexander McQueen a intégré plus de 40 tonnes de coton biologique pour ses collections Automne/Hiver 2018 et Printemps/Été 2019. Saint Laurent a de son côté choisi de se concentrer sur ses collections permanentes pour l'intégration de coton biologique ; ainsi en 2017, plusieurs articles de la catégorie jersey (T-shirts, sweatshirts, polos) intégraient du coton certifié GOTS, suivis en 2018 par d'autres catégories comme, pour les chaussures, l'emblématique sneaker *Classic SL06*. Après avoir testé l'intégration de coton biologique dans différentes lignes d'articles (chemises, jeans, T-shirt, etc.), Gucci a augmenté de manière significative les quantités utilisées dans le cadre de ses collections prêt-à-porter, tendance maintenue en 2018 : l'utilisation du coton biologique certifié GOTS atteint désormais 300 tonnes, soit quasiment trois fois plus que l'année précédente. Enfin, Brioni a choisi de développer une collection capsule *Brioni sustainable* incluant notamment des chemises en coton biologique.

Les fibres précieuses ont également bénéficié des avancées du Groupe, en particulier le cachemire, grâce à un procédé innovant permettant de récupérer les chutes de production qui sont triées par qualité et couleur pour être ensuite transformées en une fibre régénérée de cachemire. Suivant les collections et le niveau de qualité attendu, un certain pourcentage de fibres vierges peut être ajouté avant l'étape de filature. L'ensemble du processus a lieu en Italie, est écologique et entièrement traçable. Gucci a introduit cette fibre cachemire innovante dans ses collections de prêt-à-porter dès 2016 et a poursuivi son utilisation en 2018, à l'instar d'Alexander McQueen et de Balenciaga.

Par ailleurs, les fibres cellulosiques telles que la viscose font l'objet de la plus grande attention car elles sont produites à partir de pulpe de bois et présentent de ce fait des risques importants en termes de déforestation. Ainsi en 2018, les *Kering Standards* ont vu l'ajout d'un standard dédié à la viscose et aux fibres cellulosiques issues de pulpe de bois. Ces standards ont fait l'objet de revue de pairs et suivent très largement la logique et les exigences de *Canopy*, une ONG environnementale dédiée à la protection des forêts, des espèces et du climat. Alexander McQueen a par exemple continué à faire croître la part de textiles cellulosiques durables dans ses collections : ce sont ainsi 16 000 mètres de viscose certifiée et 21 000 mètres de modal durable qui ont été utilisés en 2018.

Côté maroquinerie, les Maisons ont poursuivi la mise en œuvre du tannage sans chrome et sans métaux. En 2018, 18 % des achats des Maisons du Groupe pour la maroquinerie étaient réalisés en tannage sans métaux ou sans chrome. Gucci a ainsi poursuivi le déploiement du tannage *metal-free* pour ses modèles iconiques de sacs à main, de petite maroquinerie personnalisable mais également de chaussures, ainsi que Bottega Veneta qui a acheté en 2018 plus de 162 000 m² de cuir tanné sans chrome et sans métaux. Kering a étendu dès 2016 cette technique de tannage sans métaux aux peaux de crocodiles, notamment utilisées pour les bracelets de montres conçus par sa tannerie France Croco. Il s'agit d'une première dans le secteur du luxe.

Représentatif de la démarche d'économie circulaire initiée par les Maisons du Groupe, le tissu ECONYL® produit à partir de déchets plastiques, notamment provenant des océans, poursuit sa progression au sein des collections d'Alexander McQueen et Gucci. Gucci a ainsi utilisé en 2018 plus de 65 000 mètres de ce nylon recyclé, et Alexander McQueen plus de 1 000 mètres.

Côté Joaillerie, la plateforme d'achat *Kering Responsible Gold Framework* a permis d'augmenter significativement la part d'or responsable (or certifié *RJC Chain of Custody*, or artisanal certifié *Fairtrade* et *Fairmined* ou provenant de sources vérifiées et tracées) dans les différentes Maisons du Groupe dépassant ainsi la tonne et demie en 2018, atteignant un volume d'or responsable de trois tonnes acheté depuis le lancement de la plateforme. Cela a permis en 2018 à Gucci et Bottega Veneta d'utiliser 100 % d'or responsable pour leur joaillerie, tout comme Girard-Perregaux et Ulysse Nardin pour l'Horlogerie. Boucheron, Pomellato et DoDo ont pour leur part dépassé les 80 %, et Qeelin a commencé à intégrer de l'or responsable dans sa joaillerie.

En 2018, pour faire face à l'augmentation de ses consommations de palladium pour le plaquage des pièces métalliques de sa maroquinerie et de ses chaussures, Gucci a développé un partenariat innovant permettant à la Maison d'utiliser du palladium recyclé provenant de catalyseurs issus du milieu médical. La production de ce palladium recyclé est réalisée par une usine basée en Italie et certifiée *RJC Chain of Custody* garantissant ainsi la traçabilité du précieux métal. Le palladium recyclé couvre actuellement 22 % des besoins de Gucci, la Maison prévoit d'ores et déjà d'augmenter ce volume dans le but de réduire encore davantage son empreinte environnementale.

D'autres procédés sont également utilisés par les Maisons : le procédé acier inoxydable et le traitement PVD sont utilisés par Saint Laurent depuis plusieurs années pour certaines pièces métalliques en maroquinerie et plus récemment, pour les chaussures. Le laiton utilisé est progressivement remplacé par de l'acier, un métal moins impactant. Celui-ci est par ailleurs stabilisé par un traitement PVD, un procédé de métallisation qui permet de déposer sous vide des films minces de matière grâce à la vapeur, bien moins impactant d'un point de vue environnemental que les traitements électrolytiques classiques.

Kering Eyewear a développé en 2018 un partenariat stratégique avec Bio-On, une entreprise italienne spécialisée dans le développement de plastiques naturels et entièrement biodégradables. Les deux entités ont lancé en 2017 un premier pilote afin de tester les possibilités d'utilisation d'un nouvel éco-plastique biodégradable (faisabilité technique, couleurs, qualité, résistance, etc.).

Dans la même logique, on notera la part prépondérante que prennent désormais les matières responsables dans les collections de la Maison Alexander McQueen ; ainsi, pour les collections Automne/Hiver 2018 et Printemps/Été 2019, ce sont 24 % des pièces du prêt-à-porter et 35 % des accessoires qui intègrent des matières responsables.

5.3.2 *Sustainable fashion* : Transmettre nos valeurs et soutenir l'innovation

Transmettre nos valeurs

Kering poursuit une politique de partenariats internationaux avec des écoles de commerce et de design de haut niveau à travers le monde, en particulier pour sensibiliser et former les designers et plus largement les futurs de l'industrie de la mode aux grands défis sociaux et environnementaux auxquels ils auront à répondre.

- **Partenariat avec le *London College of Fashion***

En 2018, Kering a entamé la cinquième année de son partenariat stratégique, lancé en 2014, avec le *Centre for Sustainable Fashion* (CSF) du *London College of Fashion*, qui vise à soutenir le rôle du développement durable dans la mode de demain. Ainsi un programme de cours sur mesure a été élaboré conjointement, qui allie enseignements théoriques et expériences pratiques. Accessible aux étudiants issus de différentes disciplines du *London College of Fashion*, le curriculum *Empowering Imagination* leur permet, sur une période de quatre mois, d'explorer en profondeur les problématiques liées au développement durable dans l'univers de la mode, avec le concours d'experts de Kering, du CSF, et de professionnels de l'industrie. Extension du cursus annuel en place, Kering et le *London College of Fashion* ont lancé cette année, en première mondiale, un MOOC (*Massive Open Online Course*, un cours en ligne en accès libre) sur le thème du développement durable et du Luxe. Les deux premières sessions du MOOC ont rassemblé en tout plus de 17 500 étudiants de 144 pays. Co-développé par les équipes académiques du LCF et les experts développement durable de Kering, ce cours se découpe en six modules clés dont les suivants : « Pourquoi le développement durable est-il important dans la mode », « Contextualiser le développement durable dans un monde en changement », « Sourcing durable pour la mode du Luxe » et « Prises de décision éclairées ». Mêlant films, podcasts, activités et discussions, le cours couvre à la fois les aspects théoriques du développement durable et des cas d'études réels que les marques de luxe sont amenées à rencontrer durant leur démarche d'intégration du développement durable. Dispensé sur une période de six semaines et d'une durée de 18 heures, le contenu est accessible à tout moment par les étudiants *via* une plateforme sur leur téléphone portable, tablette ou ordinateur. Une troisième session a d'ores et déjà été planifiée début 2019.

Kering et le CSF organisent également un concours, ouvert à tous les étudiants de troisième année et de Master du *London College of Fashion*, dans lequel les étudiants sont invités à proposer des solutions créatives et réalisables, en réponse à une problématique posée par deux Maisons du groupe Kering. Ce concours offre une opportunité inédite d'identifier et de récompenser des projets d'étudiants particulièrement remarquables dans le domaine de l'innovation durable. En 2018, ce concours a été hébergé par Alexander McQueen et Pomellato. Quatre lauréats du *Kering Award for Sustainable Fashion* ont ainsi été sélectionnés parmi plus de 100 candidatures ; ils ont reçu une bourse de 10 000 euros pour soutenir leur projet et/ou une offre de stage au sein des deux Maisons.

Par ailleurs, chaque année, des experts et leaders de l'industrie de la mode viennent s'exprimer sur les dernières évolutions en matière de mode durable et partager leur vision du secteur et ses avancées les plus innovantes. Après le discours inaugural de François-Henri Pinault, Président-Directeur général de Kering, en 2014, l'intervention en 2015 de Kelly Slater, champion du monde de surf et fondateur d'Outerknown et la participation de Stella McCartney en 2016, c'est Marco Bizzarri Président-Directeur général de Gucci qui s'est entretenu en 2017 avec Livia Firth, Fondatrice et Directrice de la création d'Eco-Age, pour partager la manière dont une culture du sens, du respect et de la responsabilité a été au cœur de la transformation de la Maison ; Le partenariat entrant dans sa dernière année, il a été décidé que le prochain *Kering Talk* se tiendrait en 2019 afin de marquer la fin du partenariat.

- **Partenariat avec la *Parsons School of Design***

Dans le cadre de leur partenariat inauguré en 2012, *Parsons School of Design* et Kering organisent chaque année le concours *Empowering Imagination*. Cette compétition, ouverte aux étudiants de dernière année du cursus *Bachelor of Fine Arts* de *Parsons*, leur offre la possibilité de décrocher un stage dans l'une des Maisons du groupe Kering. Gucci s'est ainsi engagé pour quatre ans à accueillir des étudiants du programme en tant que PAC (*Personal Assistant to Connectors*) à temps partiel, leur donnant l'opportunité d'une immersion professionnelle complète dans le monde Gucci et de découvrir les fonctions achat, merchandising, marketing, connaissance produit, service client et branding.

- **Partenariat avec HEC (*Luxury Certificate*)**

En 2018, Kering a renforcé le partenariat engagé en 2010 avec HEC dans le cadre de la chaire Luxury. Le *Luxury Certificate* est un programme unique qui a pour vocation de permettre aux futurs managers d'appréhender les enjeux du management des Maisons de Luxe. Il comprend des cours fondamentaux, un approfondissement thématique, une série de séminaires pratiques animés par des responsables ou membres du Comité exécutif de Kering et de ses Maisons ainsi que des visites de magasins ou ateliers, et enfin un projet de conseil en équipe sur un sujet défini par Kering, dont la recommandation finale est présentée à un jury comprenant les co-directeurs académiques du Certificat et des dirigeants de Kering.

Pour Kering, ce partenariat permet de contribuer à la formation de futurs talents de haut niveau, de profils très divers et d'identifier parmi eux les talents susceptibles de rejoindre le Groupe et ses Maisons. En 2018, ce sont 40 étudiants de 20 nationalités différentes qui ont bénéficié de ce programme.

- **Autres collaborations académiques**

Le Groupe donne également sa chance aux jeunes talents par le biais d'autres partenariats, comme détaillé dans la section « Impact territorial et préservation des savoir-faire », ainsi qu'avec des organisations comme *Vogue Italia*. Dans cette même logique, Gucci collabore avec le *Masters in Fashion, Experience & Design Management* (MAFED) de l'université de Bocconi et donne ainsi l'opportunité chaque année à cinq étudiants internationaux de développer un projet sur le thème du développement durable en

collaboration avec Gucci. La Maison soutient également le cours « nouvelle mode durable » du *Milano Fashion Institute* en ouvrant chaque année un stage à un étudiant dans le département Développement durable de Gucci.

Enfin, le Groupe et ses Maisons soutiennent de nombreux établissements en s'appuyant sur les relations de proximité développées par l'ensemble de la communauté Ressources humaines de Kering dans le monde, parmi lesquels l'Institut Français de la Mode (IFM), l'*Istituto Marangoni*, le *Politecnico di Milano*, l'Université Bocconi, l'*Istituto Polimoda*, l'*Istituto Europeo di Design*, l'*Accademia Costume & Moda de Rome*, l'Université *Tsinghua*, ou encore l'Université Polytechnique de Hong Kong.

- **ChangeNow Summit**

Kering a choisi de soutenir la deuxième édition du changeNOW Summit, sommet mondial de l'innovation positive, qui s'est déroulé en septembre 2018 à Station F, à Paris. Pendant deux jours, plus de 500 start-ups et intervenants du monde entier ont présenté aux 4 000 participants du sommet leurs solutions innovantes autour de la protection des océans, des énergies renouvelables et bien d'autres thématiques liées aux grands enjeux sociaux et environnementaux de notre siècle. Un événement dédié à la mode a en outre réuni des experts qui ont exposé 20 projets de haut niveau destinés à rendre l'industrie de la mode plus durable et responsable. Invitée sur la scène principale du sommet, la Directrice du Développement durable et des Affaires institutionnelles internationales de Kering a parlé de luxe et innovation, quand un panel dédié à la mode durable a été animé par l'experte innovation durable du Groupe.

- **We Love Green**

Kering a renouvelé en 2018 son soutien au festival We Love Green, dont il avait rejoint Le Club des Mécènes nouvellement créé en 2017. We Love Green est un festival de musique électro-pop qui a placé le respect de l'environnement au cœur de son concept. Devenu rapidement une référence pour la qualité de sa programmation musicale, We Love Green a progressivement enrichi sa proposition par des sessions connexes – conférences-débats, ateliers, – et sensibilise aujourd'hui le grand public au développement durable. Pour cette édition, Kering s'est investi en 2018 dans le programme Start-Up, mis en place pour promouvoir des idées disruptives autour de la mode éthique, des technologies vertes ou encore de l'économie sociale et solidaire.

- **Prises de parole**

Tout au long de l'année, l'équipe de Développement durable (Corporate) de Kering, emmenée par la Directrice du Développement durable et des Relations institutionnelles internationales, a partagé la vision, la stratégie 2025 et les actions du Groupe devant des audiences très diverses : sur la scène du *FT Luxury Summit* à Venise, devant une audience business ; auprès d'étudiants à HEC et à l'IFM en France, mais aussi à *Polimoda*, en Italie ; devant des représentants de groupes internationaux et d'experts à la conférence annuelle de BSR, à New York ; au *Milano Fashion Global Summit*, devant des entreprises et journalistes de mode italiens ; au ELLE UK Weekender, rassemblant des lectrices du magazine ; à l'occasion du lancement du Prix Kering de l'innovation durable en Chine, à Pékin, auprès de grands acteurs de l'économie chinoise ; lors d'un panel organisé à Hong Kong pour la publication du rapport « *Disrupting Luxury : Creating Resilient Businesses in Times of Rapid Change* », rédigé par les membres de la *Responsible Luxury Initiative* (ReLi) de BSR ; ou encore devant une sélection de journalistes mode venus participer à un *workshop* autour de l'application *My EP&L*.

- **Initiatives et engagements des Maisons du Groupe**

L'esprit de partage de Kering et sa volonté d'influencer la mode vers des pratiques plus durables infuse l'ensemble des Maisons du Groupe, qui ont à cœur de transmettre leurs valeurs par le biais d'initiatives à destination de leurs clients et du grand public.

Le 5 juin 2018, à l'occasion de la journée mondiale de l'environnement, Gucci a lancé *Gucci Equilibrium*, un programme radical et disruptif de développement durable partagé *via* une plateforme en ligne (http://equilibrium.gucci.com/) accessible à tous présentant l'histoire et les ambitions environnementales et sociales de la Maison, aussi bien au sein de ses opérations que de ses chaînes d'approvisionnement. Élément essentiel du plan décennal de Gucci « Culture of purpose » dévoilé en octobre 2017, *Gucci Equilibrium* marque une étape majeure dans la communication développement durable de la Maison. La plateforme est destinée à vivre en continu afin de partager les avancées du programme.

Autre moyen de partage innovant, Gucci a participé en 2018 aux *Green Carpet Fashion Awards*, un événement célébrant le développement durable et le *Made in Italy*, en créant pour l'occasion une tenue de luxe entièrement composée de matériaux durables (sequins en PET recyclé, cuir tanné sans métaux, soie durable, cellulose certifiée FSC, bijoux en or durable…).

En septembre 2018, Saint Laurent et Bottega Veneta ont participé à *Go For Good*, une initiative innovante des Galeries Lafayettes destinée à sensibiliser le grand public aux produits de consommation durables. Les produits Saint Laurent et Bottega Veneta proposés dans le programme ont passé avec succès les critères de sélection Go For Good, à l'instar des emblématiques sacs *Cabat* de Bottega Veneta, dont le cuir est traçable et tanné sans métaux et du sac Shopping de Saint Laurent réalisé grâce à l'*up-cycling* de chutes de cuir.

Enfin, Kering Eyewear, Girard-Perregaux et Pomellato communiquent auprès du grand public sur le développement durable et la stratégie du Groupe et de leur Maison *via* des pages dédiées sur les sites web de leurs Maisons.

Soutenir l'innovation au sein du Groupe

Afin de réduire de manière significative son empreinte environnementale, Kering entend stimuler l'innovation de rupture, transformer ses procédés traditionnels et encourager l'adoption généralisée de pratiques plus durables. En témoigne le pilier *Create* de sa stratégie 2025 qui fait de l'innovation l'un des leviers principaux de l'approche Développement durable du Groupe.

- **Partenariat avec *Plug and Play***

Début 2017, Kering est ainsi devenu partenaire fondateur de l'accélérateur *Plug and Play – Fashion for Good*, une collaboration nouée avec *Fashion for Good*, la Fondation

C&A, et l'incubateur de start-ups de la Silicon Valley, *Plug and Play*, avec pour objectif d'intégrer plus rapidement l'innovation dans les secteurs du Luxe et de l'Habillement en prenant en compte des critères de développement durable. Depuis, six autres pairs dans le secteur de la mode ont rejoint *Plug and Play – Fashion for Good*, comme le groupe Galeries Lafayette ou Adidas. Grâce à ce programme d'accélérateur, les partenaires peuvent identifier des start-ups innovantes les plus pertinentes pour le secteur et les aider à se développer. Les start-ups candidates doivent adopter une approche 360° de l'innovation en se concentrant sur trois domaines prioritaires : l'approvisionnement en matières premières, la confection de tissus et de vêtements (teinture, traitement, couture) et la fin de vie du produit (recyclage, économie circulaire). L'accent est mis sur les projets et les technologies pouvant aider les acteurs du secteur du textile à réduire leur consommation en eau et énergie, leur production de déchets, l'utilisation de produits chimiques et améliorer leurs méthodes de travail.

Kering a ainsi pu construire un dialogue avec des start-ups sur des innovations variées, telles les teintures respectueuses de l'environnement ou les matériaux alternatifs au cuir. Des pilotes ont été initiés avec les Maisons au travers du MIL et au niveau du Groupe, comme le pilote lancé en 2018 visant à assurer la traçabilité du coton de la ferme au consommateur en établissant le cycle de vie complet du produit grâce aux technologies de *blockchain* et de marqueurs physiques issues de la science forensique.

Ce partenariat est également un levier d'engagement considérable entre les équipes du Groupe et des Maisons et les start-ups de l'Accélérateur : en juin 2018, un module du *Kering Leadership Programme* s'est en partie déroulé à Amsterdam auprès des start-ups sur le thème de l'innovation des business models. En mai et novembre 2018, les sessions *Sustainable Innovation Exchange* ont permis aux start-ups des lots 3 et 4 d'échanger avec les équipes du Groupe et des Maisons au Siège du Groupe à Paris.

En décembre 2018, Kering a étendu son partenariat avec *Plug and Play* en Chine en lançant le « Kering Sustainable Innovation Award » à la recherche de start-ups chinoises, dont le modèle apporte des impacts sociaux et/ou environnementaux positifs pour le secteur de la mode. L'objectif est de développer une communauté autour de ce prix afin d'accélérer l'innovation pour la mode responsable en Chine. Le lancement de ce prix a donné lieu à un évènement le 7 décembre à Pékin rassemblant une centaine de personnes des milieux de la mode, des associations et des institutions chinoises et internationales.

- **Materials Innovation Lab (MIL)**

Les Maisons du Groupe peuvent également s'appuyer sur le Materials Innovation Lab (MIL), lancé en 2013 au cœur de la production en Italie, qui regroupe une équipe de cinq personnes avec trois missions principales :

- aider les Maisons de Prêt-à-porter dans leur approvisionnement en matières responsables : pour cela, le MIL travaille en étroite relation avec les fournisseurs pour améliorer l'alignement avec les *Kering Standards* pour les tissus existants, et développer de nouveaux tissus plus durables. Le MIL propose une bibliothèque de plus de 3 800 tissus et fibres écologiques certifiées mise à disposition des Maisons du Groupe. Les tissus proposés ont fait l'objet de diligences poussées et sont évaluées à la fois aux travers de normes et certifications externes et d'un outil interne au MIL développé en cohérence avec la méthodologie EP&L ;
- assurer la conduite du changement pour une mode plus responsable : à travers des liens étroits et réguliers avec les équipes internes (design, production, *merchandising*), des formations aux *Kering Standards* en interne et auprès des fournisseurs, et des participations à des conférences et groupes de travail sectoriels ;
- soutenir l'innovation durable pour les textiles et accessoires : le MIL rencontre des start-ups innovantes, effectue les diligences sur l'applicabilité de leurs techniques aux Maisons de Kering, et travaille activement à des pilotes. Le MIL participe aussi aux sessions de mentoring organisées avec l'accélérateur *Plug and Play – Fashion for Good*.

En 2018, les principales réalisations du MIL ont porté sur :

- le développement d'une approche collaborative avec les acteurs des chaînes d'approvisionement, des producteurs de matières premières aux tisserands, en passant par les filateurs pour faire en sorte que la disponibilité des matières durables soit en phase avec les cycles de production ;
- le déploiement d'une base de données en ligne permettant aux Maisons d'accéder facilement aux textiles durables proposés par le MIL ;
- l'information des fournisseurs de tissus sur les différentes certifications environnementales et sociales existantes ou en cours de création et le soutien le cas échéant pour obtenir une certification ;
- la R&D conjointe avec des fournisseurs et des instituts de recherche, comme le *Hong Kong Research Institute of Textile & Apparel* (HKRITA), autour de textiles durables ;
- le développement de pilotes innovants pour la filière textile par le test de solutions développées par des start-ups dans les filières en Italie. À titre d'exemple, le pilote avec Oritain et les fournisseurs de coton a permis d'expérimenter la tracabilité par méthode forensique ;
- la poursuite des travaux visant à intégrer les principes de l'économie circulaire dans les cycles de production des Maisons, en particulier à travers la participation aux initiatives *Circular Fibres de la Fondation* Ellen MacArthur, et *Fashion Positive* programme de l'institut *Cradle to Cradle* ou encore la collaboration avec Aquafil qui produit ECONYL®, une fibre nylon durable et innovante fabriquée à partir de filets de pêche ou d'autres déchets en nylon ;
- le soutien opérationnel aux Maisons du Groupe pour la vérification de l'intégrité des filières d'approvisionnement.

Initiatives et engagements des Maisons du Groupe pour l'innovation

Au-delà des initiatives portées par le Groupe, les Maisons s'engagent dans des démarches innovantes propres à leurs activités et priorités, en phase avec les objectifs de la stratégie 2025 Groupe.

Pour Balenciaga, l'innovation est au cœur de sa créativité et au service du développement durable. Les équipes Design et Développement de la Maison sont en relation avec de

nombreuses start-ups de l'accélérateur *Plug and Play* ainsi que d'autres identifiées directement par la Maison, qui proposent des solutions innovantes pour le développement durable (matières alternatives, procédés innovants, outils, etc.).

De la même façon, outre le *Plug and Play – Fashion for Good*, Gucci collabore avec des fonds d'investissements incubateurs et des programmes d'accélération, comme *H-Farm* et *Singularity University*, pour stimuler l'innovation disruptive dans les matériaux et les procédés durables.

Chez Saint Laurent, la direction Développement durable travaille de concert avec les équipes de recherche matériaux et de développement produit des différentes gammes pour accroître la part de matériaux durables dans les collections de la Maison.

Chez Bottega Veneta, en 2018, une journée de l'innovation organisée sous l'égide du *General Manager Industrial Operation* de la Maison a permis de mettre en relation directe les experts recherche matériaux de Bottega Veneta avec six start-ups innovantes. Celles-ci ont présenté leurs solutions durables, principalement dans le domaine de nouvelles fibres textiles durables ou de nouveaux matériaux pouvant se substituer ou compléter l'usage du cuir dans les produits de la Maison.

Pour les activités Joaillerie du Groupe, Boucheron apporte un support continu à son réseau de fournisseurs, que ce soit en engageant des partenariats avec de nouveaux fournisseurs disposant de savoir-faire innovants dans ou hors du secteur de la Joaillerie, ou en soutenant son réseau historique de fournisseurs dans le développement de nouvelles expertises innovantes. Dans cette optique, les spécialistes R&D de la Maison participent régulièrement aux conférences professionnelles dédiées à l'innovation, comme l'EPHJ à Genève (Environnement Professionnel Horlogerie Joaillerie) ou le M2I (Matériaux Innovants et Intelligents).

Enfin, la démarche d'innovation de Kering Eyewear comprend plusieurs axes : Kering Eyewear est impliqué dans la conception du pilote d'un projet de *Blockchain*, dont le but est de créer une solution de business plus transparente, sécurisée, traçable et efficace pour soutenir l'ensemble des processus des chaînes d'approvisionnement dans une approche collaborative avec ses partenaires. D'autre part, Kering Eyewear a développé un partenariat, actuellement en phase de pilote, avec Bio-On afin d'identifier le mélange de bio-polymères le plus adapté à l'activité de lunetterie. Bio-On conçoit des matériaux durables et entièrement biodégradables à partir de plantes n'entrant pas en compétition avec la chaîne alimentaire, dont les caractéristiques visent à surpasser les performances des plastiques actuellement utilisés en lunetterie.

5.4 Actions de la Fondation Kering et programmes de mécénat

5.4.1 La Fondation d'Entreprise Kering : dix ans de lutte contre les violences faites aux femmes

Créée en 2008, la Fondation Kering lutte contre les violences faites aux femmes. Elle engage le Groupe sur une thématique forte, en cohérence avec les activités et la clientèle de ses Maisons, et sur laquelle l'entreprise a un rôle déterminant à jouer aux côtés des pouvoirs publics et des associations.

Ces cinq dernières années, la Fondation Kering a centré ses actions autour de trois zones géographiques afin de renforcer son impact à l'international : le continent américain, l'Europe de l'Ouest et l'Asie. Pour chacune de ces zones, elle privilégie une cause (respectivement les violences sexuelles, les pratiques traditionnelles néfastes et les violences conjugales), avec une attention particulière à la situation des femmes migrantes et réfugiées, et travaille avec un nombre limité de partenaires associatifs locaux. Par ailleurs, elle soutient des entrepreneurs sociaux et développe ses actions de sensibilisation et de prévention des violences faites aux femmes. La Fondation Kering implique également les 34 795 collaborateurs du Groupe au travers de ses missions.

Dans le cadre du développement de ses activités en Chine, la Fondation a poursuivi la tenue des Comités de pilotage réguliers, tous les six mois, en présence des associations soutenues, des experts dans le domaine et des membres de la Fondation. L'objectif du Comité de pilotage est de créer un cadre d'échange et de collaboration avec les partenaires associatifs afin d'évaluer et de faire progresser les projets soutenus.

S'engager aux côtés des ONG locales

La Fondation a délibérément choisi de travailler avec un nombre restreint de partenaires avec lesquels elle co-construit différents programmes. Pour maximiser son impact, la Fondation travaille main dans la main avec des organisations qui mettent les femmes victimes de violences au cœur de leurs programmes pour améliorer l'ensemble des services proposés.

En Europe, la Fondation concentre ses actions sur la lutte contre les pratiques traditionnelles néfastes (Mutilations Sexuelles Féminines -MSF-, mariages forcés...) comme en France, où elle continue d'apporter son soutien à *La Maison des Femmes*, aux côtés d'autres fondations d'entreprise (Fondation Elle, Raja, Sanofi Espoir...). Face au constat que 14 % des patientes de sa maternité ont été victimes d'excision, l'équipe de l'hôpital Delafontaine de Saint-Denis a décidé de centraliser dans un lieu unique l'ensemble des services répondant à différentes problématiques que peuvent rencontrer les femmes victimes de violences ou

en grande vulnérabilité. Inaugurée en 2016, *La Maison des Femmes* offre une écoute et un accompagnement unique et global, non seulement médical, mais aussi psychologique, émotionnel, psychique et corporel en réunissant des gynécologues, sages-femmes, infirmières, psychologues, sexologues, ostéopathes, policiers et avocats qui écoutent, soignent, réparent et orientent les victimes.

En France, la Fondation accompagne également depuis 2018, l'association *Accompagnement hospitalier des victimes de violences conjugales et intrafamiliales*, dont l'objectif est d'améliorer la prise en charge médico-sociale des adultes et des enfants victimes de violences conjugales et intrafamiliales au sein du Centre Hospitalier de Saint-Malo. Le dispositif permet de repérer les victimes lors de leur passage aux urgences, de répondre aux demandes d'adultes victimes de violences et d'assurer une prise en charge médico-psycho-sociale rapide des enfants exposés, par le pôle de pédopsychiatrie. La pluridisciplinarité de ces consultations (urgences, médecins, assistantes sociales, psychologues) permet de répondre au mieux et rapidement aux besoins des personnes concernées.

Au Royaume-Uni, la Fondation réitère son soutien à l'association *Birmingham and Solihull Women's Aid* (BSWA) qui travaille pour améliorer la prise en charge psychologique des femmes victimes de mutilations sexuelles féminines jusqu'en 2020 sur le modèle de *The Dahlia Project*, institution pionnière sur les questions de santé mentale à Londres.

En Asie, la Fondation concentre son action contre les violences conjugales en Chine, qui touchent 25 à 30 % des femmes selon une étude menée par la *All-China Women's Federation* en 2004. Depuis 2016, à Hong Kong, le Conseil d'administration de la Fondation a décidé de soutenir *HER Fund*, qui apporte un double soutien à des petites associations de terrain portées par des femmes marginalisées victimes de violences conjugales : elle alloue des fonds et renforce les capacités de trois associations en particulier, l'une qui s'adresse à la communauté LBTI, la seconde qui travaille avec les femmes migrantes et la troisième qui mène groupes de paroles et art thérapie avec des adolescentes.

À Pékin, le partenariat avec le *Maple Women's Psychological Counseling Center* qui propose une assistance téléphonique, un soutien psychologique, une aide médicale et juridique ainsi qu'un refuge pour les survivantes de violences conjugales a pris fin en 2018. La Fondation étudie le profil d'autres organisations afin de commencer un nouveau partenariat en 2019.

Sur le continent américain, la Fondation Kering a débuté deux nouveaux partenariats, suite à la fin du soutien à *End Rape On Campus* et *WeEndViolence*. À New York, la Fondation soutient *The New York City Alliance Against Sexual Assault*, et plus spécifiquement le *Project DOT*, un programme novateur pour aider les jeunes issus de quartiers défavorisés à se défendre contre les agressions sexuelles. *Project DOT* offre à ces jeunes, qui n'ont souvent pas accès aux programmes traditionnels de prévention des violences sexuelles, une plateforme pour créer et partager des messages positifs avec leurs communautés.

La Fondation a également commencé à travailler en 2018 avec *Promundo* et son programme *Manhood 2.0*, qui analyse les normes de genre et leur toxicité pour les jeunes femmes comme pour les jeunes hommes. Cette initiative cherche à faire évoluer les mentalités des jeunes hommes en les faisant réfléchir au système de valeurs inégalitaires dans lequel ils ont été élevés, à leur définition de ce qu'est « être un homme » et à l'impact sur leur santé, leurs relations, les violences, les problèmes de santé mentale, la consommation de stupéfiants, et autres difficultés.

Par ailleurs, sensible à la situation des réfugiés et en particulier à celle des femmes - 70 % des femmes en parcours migratoire sont victimes de violences – la Fondation Kering a poursuivi son partenariat avec *Gynécologie sans Frontières* et le *Planning Familial* dans les camps de réfugiés dans le nord de la France, afin d'offrir un accompagnement médical, psychologique et social à des femmes « en transit », mais également de former les acteurs associatifs à une approche « genre » dans le déploiement de leurs activités. Son partenariat avec l'association *Restart Center* au Liban, qui a été initié en 2015, visant l'insertion socio-économique de 200 femmes refugiées syriennes, a pris fin en 2018.

Soutenir des entrepreneurs sociaux engagés au bénéfice des femmes

En ligne avec les valeurs entrepreneuriales de Kering, les *Kering Foundation Awards*, lancés en 2008, soutiennent et récompensent tous les deux ans des entrepreneurs sociaux et leurs idées innovantes au service de la lutte contre les violences faites aux femmes.

Lors de l'édition 2018, la Fondation a récompensé sept entrepreneurs sociaux originaires de trois continents, contre trois les précédentes éditions. Pour la première fois, en plus d'un soutien financier de 5 000 à 10 000 euros et de deux ans de mentorat par un collaborateur du groupe Kering, chaque lauréat bénéficie d'un programme d'incubation d'une durée de six mois par un expert de l'innovation sociale. Ce programme a été mis en place afin de mieux répondre aux besoins des entrepreneurs sociaux, de leur permettre de se professionnaliser et d'accélérer leur développement ; le tout au service de leur mission en faveur des hommes et des femmes qu'ils accompagnent.

La Fondation a renouvelé son mentorat et son soutien financier à *Starfish Project*, dont la fondatrice Jenny McGee, l'une des lauréates des *Kering Foundation Awards* en 2015, était membre du jury 2018 pour la Chine. *Starfish Project* a changé la vie de plus de 100 femmes exploitées à Pékin depuis son lancement en 2006 en offrant de l'aide psychologique, des soins médicaux et des formations professionnelles.

Sensibiliser les collaborateurs et le grand public

Au travers de campagnes en externe et en interne, la Fondation Kering cherche à faire évoluer les comportements et à accroître la visibilité des violences faites aux femmes, qui reste encore aujourd'hui un sujet tabou.

Depuis la signature par François-Henri Pinault de la Charte de Prévention et de Lutte contre les violences conjugales en partenariat avec la *Fédération Nationale Solidarité Femmes* (FNSF) en 2010, le Groupe s'est engagé à former les collaborateurs au sein des Maisons pour mieux orienter les potentielles victimes : en France d'abord, puis en Italie depuis 2013, en partenariat avec *Donne in Rete contro la violenza* (D.i.Re). En janvier 2015, la Fondation Kering s'est associée à l'ONG anglaise *Women's Aid* puis a étendu son

action aux États-Unis, en juin 2016, avec les associations *National Alliance to End Sexual Violence* (NAESV) et le *National Network to End Domestic Violence* (NNEDV). Depuis 2011, ce sont 1 125 collaborateurs qui ont été formés pour faire de Kering un environnement de travail bienveillant pour les femmes victimes de violences conjugales, y compris le Comité exécutif du Groupe. En 2018, Saint Laurent est devenue la première marque du Groupe à former l'ensemble de son Comité exécutif.

Cette année, à l'occasion du Festival de Cannes et du programme *Kering for Women*, la Fondation a organisé un *talk* avec Salma Hayek Pinault, actrice, directrice, productrice et membre du Conseil d'administration de la Fondation Kering pour évoquer les prochaines actions de la Fondation dans les années à venir : continuer d'apporter un financement flexible et durable aux associations locales ainsi qu'étendre son action à des programmes de prévention, en particulier, à des projets qui travaillent avec les jeunes hommes et garçons.

Chaque année, à l'occasion du 25 novembre, Journée internationale pour l'élimination des violences faites aux femmes, la Fondation Kering attire l'attention sur ces violences à travers la campagne *White Ribbon For Women*.

Pour cette septième édition, la Fondation Kering a choisi de se concentrer sur un phénomène qui ne cesse de prendre de l'ampleur : le cyber-harcèlement sexiste. Organisée du 16 au 30 novembre, la campagne a été conçue pour encourager la génération Z – la première à n'avoir jamais connu un monde sans internet – à intervenir lorsqu'ils sont les témoins d'actes d'incivilité sur le web. À travers #IDontSpeakHater et IDontSpeakHater.org, la Fondation Kering appelle cette jeune génération à défendre ses pairs du cyber-harcèlement : les jeunes femmes et hommes, lorsqu'ils voient un commentaire insultant sur le web, soutiennent la personne attaquée en transformant les propos empreints de haine en un discours responsabilisant.

En boutiques, les clients d'Alexander McQueen, McQ, Bottega Veneta, Boucheron, Brioni, DoDo, Gucci, Pomellato, et Qeelin, ainsi que la majorité des collaborateurs du Groupe et de nombreux partenaires, journalistes et relais d'opinion ont été sensibilisés.

Cette septième édition a permis de toucher plus de 489 millions de personnes, avec un engagement fort de la part de la génération Z.

En complément, la Fondation Kering continue à collaborer avec d'autres acteurs afin de mettre un terme aux violences faites aux femmes. Elle continue ses actions en tant que partenaire fondateur de la grande coalition *Stop aux Violences Faites aux Femmes* (*Stop VFF*), avec *Make.org*, pour mettre en œuvre des solutions innovantes et concrètes. Cette année, la Fondation Kering a lancé, aux côtés de la Fondation Face, le premier réseau européen d'entreprises qui s'investissent dans la lutte contre les violences faites aux femmes. En novembre 2018, les présidents de 11 entreprises se sont retrouvés à Paris pour signer une charte à travers laquelle ils s'engagent à prendre des mesures concrètes dans leur entreprise pour combattre les violences dont les femmes font l'objet et mieux accompagner celles qui en ont souffert.

En parallèle, la Fondation Kering associe les collaborateurs du Groupe à son engagement en faveur des femmes : leurs compétences, professionnelles et personnelles, constituent un soutien précieux pour les ONG ou les entrepreneurs sociaux.

Depuis 2014, le Programme International de Volontariat donne deux à quatre jours aux collaborateurs qui s'engagent à partir en mission solidaire de deux semaines à l'international. En 2018, 32 jours ont été donnés par le Groupe pour des missions au bénéfice des femmes et pour les formations préalables au départ. Cette année, quatre collaborateurs ont choisi le partenaire américain *NEST* pour partir au Pérou et deux ont apporté leur savoir-faire à l'équipe AWAMAKI. Cette association a pour objectif de fournir aux femmes une source de revenu fiable afin qu'elles puissent améliorer la qualité de vie et le bien-être de leur famille à travers la production de vêtements et de sacs.

5.4.2 Les actions philanthropiques des Maisons du Groupe

Parallèlement aux actions menées par la Fondation Kering, au sein du Groupe, chacune des Maisons se mobilise pour des causes qui lui sont chères, sous forme de dons de produits (sacs, chaussures, bijoux, etc.), de ventes spéciales, de participation à des dîners de soutien, de temps donné par des collaborateurs ou bien de partenariats de long terme avec des associations. Plusieurs de ces actions (dans les secteurs de l'éducation, de la formation, de la santé, de la culture, etc.) sont menées au bénéfice des femmes, public au cœur des priorités du groupe Kering.

Un engagement pour les femmes et les enfants

En 2018, les Maisons ont soutenu divers programmes et organisations accompagnant des femmes et des enfants, pour un montant global de plus de 1 200 000 euros. En Italie, Brioni a renforcé son service d'assistance psychologique, ainsi qu'une *hotline*, à Penne. Géré par l'*Unione Donne Italiane*, association spécialisée dans les droits des femmes, ce service est ouvert à tous les collaborateurs – avec une attention spécifique aux femmes – basés à Penne, Civitella et Montebello, pour promouvoir leur bien-être et les aider à gérer et résoudre les conflits. En Italie toujours, Pomellato a poursuivi son engagement auprès de *CADMI*, membre du réseau *DiRe*, réseau national des associations spécialisées qui accompagne les femmes victimes de violences avec un soutien global : médical, psychologique, émotionnel, et juridique.

Les Maisons se sont aussi engagées par des dons de produits, comme Balenciaga pour les associations italiennes *DiRe* et *Progetto Quid*, une coopérative de confection qui emploie et forme des femmes défavorisées, marginalisées ou réfugiées, à la production des collections. Qeelin et Alexander McQueen ont organisé des ventes spéciales pour les associations qu'ils soutiennent, notamment

The Women's Foundation à Hong Kong et *Save the Children* au Royaume-Uni. Des collaborateurs de Bottega Veneta, Pomellato, Kering Eyewear, Brioni et Kering Italy ont participé au *Solidarity Day* en Italie, le 17 octobre dernier, et ont consacré une journée, bénévolement, à des associations telles que *La Rotonda, l'Associazione CAF Onlus* et *La Strada*, qui œuvrent depuis plus de 30 ans à développer l'autonomie de femmes défavorisées.

Enfin, Gucci a apporté son soutien à *Equality Now* aux États-Unis, un réseau de services juridiques destinés aux femmes victimes de violences sexuelles, de la traite et de pratiques traditionnelles néfastes comme les mutilations sexuelles féminines. En Italie, Gucci a réaffirmé son soutien aux femmes, aux enfants et aux réfugiés à travers plusieurs initiatives : la *Fondazione Adecco*, qui promeut l'inclusion des personnes bénéficiant d'une protection internationale, *Telefono Azzurro* et la lutte contre le cyber-harcèlement ainsi que *DiRe* et leur projet *Germogli di libertà* dont le but est d'offrir aux femmes et aux enfants victimes de violences, en particulier économiques, des ressources pour améliorer leur qualité de vie.

Des ressources diversifiées pour l'éducation et la formation

En 2018, plus de 715 000 euros ont été consacrés au secteur de l'éducation et de la formation. Brioni a versé plus de 200 000 euros à des projets et programmes dédiés, dont la *Fondazione For Moda*, qui vise à promouvoir et à diffuser la culture de la mode. Cette année, de jeunes tailleurs ont rejoint le programme *Let's Go!* leur permettant de se former dans des magasins Brioni dans le monde entier pendant un an. Alexander McQueen a consacré plus de 34 000 euros à l'éducation et la formation. Par exemple, la Maison permet, chaque année depuis 2014, à un étudiant d'intégrer la prestigieuse école de mode *Central Saint Martins* à Londres grâce à une bourse d'études. Balenciaga a apporté son soutien à l'Unicef pour permettre l'accès à l'éducation de plus de 16 000 enfants en France et au Togo. Boucheron et Qeelin ont également fait des dons de produits pour soutenir des organisations telles que *La Haute École de la Joaillerie* en France ou la *Love Foundation* en Chine.

Gucci s'est engagé à hauteur de 45 800 euros auprès de *I Was a Sari*, une entreprise sociale dont la mission est l'autonomisation des femmes indiennes défavorisées en leur garantissant un salaire régulier.

Un soutien pérenne pour la culture et l'héritage

Plus de 1 300 000 euros ont été versés par les Maisons à des projets s'inscrivant dans le secteur culturel. Bottega Veneta s'est à nouveau associée au *Museum of Modern Art* de San Francisco avec une contribution financière de plus de 80 000 euros. Dans le cadre de leur campagne *Chime For Change*, fondée en 2013, Gucci soutient *Artolution*, un organisme qui souhaite susciter un changement social par l'expression de soi et l'équité entre les sexes à travers la création artistique. Le 20 juin dernier, à l'occasion de la journée mondiale des réfugiés, Gucci a dédié ses #ArtWalls à *Artolution* afin d'apporter une programmation artistique aux réfugiés et aux communautés les plus vulnérables dans le monde entier. Saint Laurent a consacré plus de 71 000 euros à deux projets culturels : l'*Institut du costume* et la *Vogue Paris Foundation*.

La lutte contre la pauvreté

Cette année, 650 000 euros ont été consacrés à la lutte contre la pauvreté. Alexander McQueen a apporté son soutien à la *St. Anthony's Foundation* à San Francisco et Ulysse Nardin a apporté son aide à l'association suisse *Les Cartons du cœur*. De son côté, Brioni a soutenu le programme *Artist for Peace and Justice* afin d'aider les communautés haïtiennes en difficulté grâce à des programmes d'éducation et de santé en particulier auprès des enfants. Pour sa collection Automne/Hiver 2018, Balenciaga s'est associée au *World Food Program via* la création d'une série de produits portant leur logo et le slogan « Saving Lives, Changing Lives » afin d'attirer l'attention sur la recrudescence de la faim dans le monde. Balenciaga a fait don de 250 000 US dollars au WFP et reversera 10 % du prix retail de chaque article WFP vendu dans tous les magasins Balenciaga et sur le site de vente en ligne, ainsi que 10 % du prix retail conseillé *via* des partenaires commerciaux intéressés.

Etabli en décembre 2017 et pour trois années, Saint Laurent a poursuivi son partenariat avec l'ONG *charity : water*. Cette association fournit un accès à l'eau potable à des communautés locales à travers le monde, facteur essentiel d'amélioration de la santé et de l'éducation des populations, en particulier les femmes et les enfants. La mission de *charity : water*, qui est de soutenir le développement des communautés locales à travers la construction de projets durables liés à l'eau, est en parfaite adéquation avec les valeurs de Saint Laurent. En 2018, la maison a continué de sensibiliser et d'engager ses collaborateurs dans le monde, dont l'implication a permis de financer dix projets associés à l'accès à l'eau potable.

La santé et la lutte contre la maladie

La santé et la lutte contre la maladie sont également des priorités pour les Maisons. Plus de 660 000 euros ont été consacrés à ce secteur, en particulier la lutte contre le cancer et le Sida.

Pomellato a versé 117 500 euros à des associations qui luttent contre le cancer et le Sida, dont *amfAR* et *Cancer Research UK*. Saint Laurent continue son soutien au *Sidaction* grâce au don de produits de la marque. 374 000 euros ont été consacrés à 68 projets portés par Gucci, parmi lesquels : *Associazione Tumori Toscana*, *LILT* et *Corri La Vita*, des associations de lutte contre le cancer en Italie. Bottega Veneta a versé plus de 40 000 euros à la santé et à la recherche médicale, incluant la *JDRF*, anciennement *Juvenile Diabetes Research Foundation*. Grâce à un don de produits, Brioni a apporté son soutien à *Susan B. Komen*, la plus grande association de lutte contre le cancer du sein aux États-Unis. Enfin, Boucheron, par un soutien financier de 31 800 euros, a contribué à lever des fonds pour la *Croix Rouge française* et *amfAR* en France.

6. TABLE DE CONCORDANCE

Articles L. 225-102-1 et R. 225-105 du Code de commerce/Global Compact/GRI (Global Reporting Initiative)

Le groupe Kering publie dans le présent chapitre « Développement durable » la Déclaration de performance extrafinancière pour l'exercice 2018 présentant des informations sur les principaux risques extrafinanciers et sur les politiques, résultats et indicateurs de performance associés.

Kering présente les informations demandées par l'article L.225-102-1 et celles prévues par l'article R 225-105 du Code de commerce lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques extrafinanciers identifiés. Dans le chapitre « Développement durable », Kering présente par ailleurs certaines autres informations prévues à l'article R225-105, lorsqu'elles apportent un éclairage complémentaire pertinent lié à l'activité du Groupe.

	GRI	Chapitres et paragraphes du Document de référence
Vision et modèle d'affaires du Groupe	102-1 à 102-8, 102-10	Chapitre 3, paragraphe 1.3 Chapitre 1
Informations sur la chaîne de valeur	102-9	Chapitre 3, paragraphe 1.3 Chapitre 3, paragraphe 4.3
Matérialité et enjeux prioritaires, principaux risques extra-financiers en lien avec les catégories de la DPEF	102-11, 102-15 102-46 & 102-47, 103-1 & 103-2	Chapitre 3, paragraphe 1.4 Chapitre 6
Stratégie Développement durable	103-1 & 103-2	Chapitre 3, paragraphe 1.4
Gouvernance et organisation du Développement durable au sein du Groupe	102-18	Chapitre 3, paragraphe 1.4
Méthodologie de reporting extra-financier, Rapport d'assurance	102-45 à 56	Chapitre 3, paragraphes 3.1, 3.2. 4.4 Chapitre 3, paragraphes 6 et 7

Performance extrafinancière

	GRI	Global compact	Chapitres et paragraphe du Document de référence
Conséquences sociales et sociétales, droits de l'homme, lutte contre la corruption et l'évasion fiscale			
Emploi :		***#3 à 6***	
Effectif total et répartition des salariés par sexe, âge et zone géographique	102-8		Chapitre 3, paragraphe 3.1
Embauches et licenciements	401-1		Chapitre 3, paragraphe 3.1
Rémunérations et évolutions			Chapitre 3, paragraphe 3.1
Organisation du travail :		***#3 à 6***	
Organisation du temps de travail			Chapitre 3, paragraphe 3.1
Absentéisme	403-10		Chapitre 3, paragraphe 3.1
Santé et Sécurité :		***#1 à 6***	
Conditions de santé et de sécurité au travail	403-1 à 403-8		Chapitre 3, paragraphes 3.1 et 4.3
Accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité ainsi que les maladies professionnelles	403-9		Chapitre 3, paragraphe 3.1
Relations sociales :		***#3 à 6***	
Organisation du dialogue social, procédures d'information, de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	402-1		Chapitre 3, paragraphe 3.1
Bilan des accords collectifs conclus dans l'entreprise et de leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés, et notamment en matière de santé et de sécurité au travail	102-41		Chapitre 3, paragraphe 3.1
Formation :		***#3 à 6***	***Chapitre 3, paragraphe 3.1***
Politiques mises en œuvre en matière de formation, notamment en matière de protection de l'environnement	404-2		Chapitre 3, paragraphe 3.1 Chapitre 3, paragraphe 3.2
Nombre total d'heures de formation	404-1		Chapitre 3, paragraphe 3.1
Égalité de traitement :		***#1 à 6***	
Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	405-1		Chapitre 3, paragraphe 3.1 Chapitre 3, paragraphe 2 Chapitre 3, paragraphe 5.4
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	405-1		Chapitre 3, paragraphe 3.1
Politique de lutte contre les discriminations	405-1		Chapitre 3, paragraphe 3.1 Chapitre 3, paragraphe 2 Chapitre 3, paragraphe 5.4
Engagements sociétaux en faveur du développement durable :		***#1 à 6***	
Impact de l'activité de la société en matière d'emploi et de développement local	203-1, 203-2		Chapitre 3, paragraphes 3.1. et 5.1
Impact de l'activité de la société sur les populations riveraines ou locales	203-1, 203-2		Chapitre 3, paragraphe 5.1
Relations entretenues avec les parties prenantes de la société et les modalités du dialogue avec celles-ci			Chapitre 3, paragraphe 5.2
Actions de partenariat ou de mécénat			Chapitre 3, paragraphe 5.4
Sous-traitance et fournisseurs :		***#1 à 10***	
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	413-1 à 414-2		Chapitre 3, paragraphes 2.5, 4.1, 4.3 & 4.4
Prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	413-1 à 414-2		Chapitre 3, paragraphes 2.5, 4.1, 4.3
Loyauté des pratiques : mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	***416-1 & 2***		***Chapitre 3, paragraphe 4.2***
Informations relatives à la lutte contre la corruption : les actions engagées pour prévenir la corruption	***102-16, 205-1 à 205-3***	***#10***	***Chapitre 3, paragraphe 2***

	GRI	Global compact	Chapitres et paragraphe du Document de référence
Informations relatives aux actions en faveur des droits de l'homme :	***406-1 à 412-3***	***#1 à 6***	***Chapitre 3, paragraphes 2, 3.1, 4.2, 4.3, 5.2, 5.4***
Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du travail relatives :			
Au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective		#3	
À l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession		#4	
À l'élimination du travail forcé ou obligatoire		#6	
À l'abolition effective du travail des enfants		#5	
Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme		#1 à 6	
Respect du bien-être animal			***Chapitre 3 paragraphe 4.4***
Conséquences environnementales			
Politique générale en matière environnementale :		***#7 à 9***	
Organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement			Chapitre 3, paragraphes 1, 3.2, 4.1, 4.4
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions			Chapitre 3, paragraphes 3.2, 4.4
Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette informations ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la société dans un litige en cours			Données non consolidées au niveau Groupe
Pollution :		***#7 à 9***	
Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	303-2, 303-4		Chapitre 3, paragraphes 3.2, 4.4
Prise en compte de toute forme de pollution spécifique à une activité, notamment les nuisances sonores et lumineuses			Chapitre 3, paragraphes 3.2, 4.4
Économie circulaire :	***301-3***		***Chapitre 3, paragraphes 3.2, 4.4***
Prévention et gestion des déchets :			Chapitre 3, paragraphes 3.2, 4.4
Mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	306-2		Chapitre 3, paragraphes 3.2, 4.4
Actions de lutte contre la précarité et le gaspillage alimentaires/Respect d'une alimentation responsable, équitable et durable			Non concerné
Utilisation durable des ressources :			Chapitre 3, paragraphes 3.2, 4.4
Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	303-1, 303-3, 303-5		Chapitre 3, paragraphes 3.2, 4.4
Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité de leur utilisation	301-1, 301-2		Chapitre 3, paragraphes 3.2, 4.4
Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	302-1 à 5		Chapitre 3, paragraphes 3.2, 4.4
Utilisation des sols			Chapitre 3, paragraphes 3.2, 4.4

	GRI	Global compact	Chapitres et paragraphe du Document de référence
Changement climatique :	***201-2 305-1 à 305-5***	***#7 à 9***	***Chapitre 3, paragraphes 1, 3.2 et 4.4***
Postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit	305-1 à 305-5		
Mesures prises pour l'adaptation aux conséquences du changement climatique			
Objectifs de réduction fixés volontairement à moyen et long terme pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et les moyens mis en œuvre à cet effet			
Protection de la biodiversité : mesures prises pour préserver ou restaurer la biodiversité	***304-1 à 4***	***#7 à 9***	***Chapitre 3, paragraphes 3.2 et 4.4***

7. RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES,

désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le Rapport de gestion Groupe Exercice clos le 31 décembre 2018

À l'Assemblée générale des actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de Kering, désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1048 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le Rapport de gestion groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance. La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de la société, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur le site internet de la Société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par la société des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de devoir de vigilance, de lutte contre la corruption et de fiscalité ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du Code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette intervention [ainsi qu'à la

norme internationale ISAE 3000 (*Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*).

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2e alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;
- nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société ;
- nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs [(1)] que nous avons considérés les plus importants :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
  - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices [(2)] et couvrent entre 49 et 86 % des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes [(3)] ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de la Société.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

(1) Voir liste en annexe.
(2) Maisons sélectionnées pour les indicateurs sociaux et environnementaux : Gucci, Alexander McQueen, Bottega Veneta.
Entités sélectionnées pour les indicateurs sociaux : Gucci Italy – Gucci Fashion, Gucci Japon, Bottega Veneta Italie, Bottega Veneta Japon, Alexander McQueen Royaume-Uni.
Entités sélectionnées pour les indicateurs environnementaux : Gucci MPC, Alexander McQueen London, Bottega Veneta Italie, Kering Group Operations (tannerie Luxury et tannerie de Perriers pour l'eau industrielle, LGI pour la consommation d'énergie des entrepôts et le CO2 pour le transport « BtoB »).
(3) Faits marquants de 2018.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de sept personnes entre décembre 2018 et février 2019.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une quinzaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Commentaires

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du Code de commerce, nous formulons les commentaires suivants :

- la Déclaration couvre les activités poursuivies du groupe telles que définies par les normes comptables ; celles non poursuivies sont peu significatives et n'ont volontairement pas été incluses au périmètre du reporting extra-financier ;
- le suivi du nombre de « managers » a fait l'objet en 2018 d'un changement de méthode qui affecte la comparaison avec les données historiques ;
- le Compte de Résultat Environnemental (ou EP&L) présenté au sein de la Déclaration est une évaluation volontaire des impacts du groupe et de ses chaînes d'approvisionnement dont les résultats quantitatifs portent sur les données 2017 et n'ont pas fait l'objet de travaux de notre part.

Paris La Défense, le 12 février 2019

L'un des Commissaires aux comptes,

Deloitte & Associés

Stéphane Rimbeuf
Associé, Audit

Julien Rivals
Associé, Développement Durable

Annexe :

Indicateurs et résultats quantitatifs sélectionnés :

- sociaux : Effectifs et leur répartition, Embauches CDI/CDD, Départs CDI, Heures de formation (hors formation à la sécurité), Collaborateurs ayant bénéficié d'au moins une formation (hors formation à la sécurité), Travailleurs handicapés, Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail, Taux d'absentéisme global, Nombre d'accords collectifs d'entreprise conclus, Nombre d'audits sociaux et répartition par sévérité des anomalies, Pourcentage des fournisseurs évalués « conformes », « partiellement conformes », « en progrès attendus » et « en zéro tolérance ».
- environnementaux : Consommations énergétiques et émissions de CO_2 associées, Part d'électricité d'origine renouvelable du Groupe, Émissions associées au transport du « B to B », Consommation d'emballages, Consommation d'eau industrielle.

CHAPITRE 4
Rapport sur le gouvernement d'entreprise

1.	**Gouvernance de Kering**	**154**
1.1	Code de gouvernement d'entreprise de référence	154
1.2	Unicité des fonctions de direction	154
1.3	Complémentarité des fonctions entre le Président-Directeur général et le Directeur général délégué	155
1.4	Équilibre des pouvoirs au sein du Conseil d'administration	155
1.5	Dialogue avec la Direction Générale et les Directions Opérationnelles	156
2.	**Composition du Conseil d'administration et informations sur les mandataires sociaux**	**157**
2.1	Composition du Conseil d'administration au 11 février 2019	157
2.2	Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	175
2.3	Activité du Conseil d'administration et de ses Comités spécialisés	180
2.4	Autres informations concernant le Conseil d'administration de la Société	184
2.5	Direction du Groupe	185
2.6	Conformité au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées	185
3.	**Informations réglementaires concernant les mandataires sociaux**	**187**
4.	**Rémunérations des mandataires sociaux**	**188**
4.1	Informations concernant les éléments de rémunération versés ou attribués aux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2018	188
4.2	Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux	203
4.3	Rémunération des mandataires sociaux non dirigeants – Jetons de présence	208
5.	**Capital et actionnariat**	**210**
5.1	Capital	210
5.2	Actionnariat	216

1. GOUVERNANCE DE KERING

En application de l'article L. 225-37 et suivants du Code de commerce, le présent rapport sur le gouvernement d'entreprise, joint au Rapport de gestion, a été établi par le Conseil d'administration de la Société. Il rend compte notamment ci-après de la composition du Conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration, du Code de gouvernement d'entreprise auquel la Société se réfère et des rémunérations des mandataires sociaux. Ce rapport indique en outre les éventuelles limitations que le Conseil apporte aux pouvoirs du Directeur général.

L'intégralité de ce rapport a fait l'objet d'une approbation du Conseil d'administration lors de sa réunion du 11 février 2019 conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

1.1 Code de gouvernement d'entreprise de référence

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées résultant de la consolidation du rapport de l'AFEP et du MEDEF d'octobre 2003, de leurs recommandations de janvier 2007 et octobre 2008 sur la rémunération des mandataires sociaux et de leur recommandation d'avril 2010 sur le renforcement de la présence des femmes dans les conseils et qui a été révisé en juin 2018 (le Code AFEP-MEDEF).

1.2 Unicité des fonctions de direction

En 2005, PPR a adopté une gouvernance avec Conseil d'administration et nommé M. François-Henri Pinault, Président du Conseil et Directeur général.

À la suite des réflexions menées au sein du Comité des nominations, le Conseil a en effet opté pour l'unicité des fonctions de Président du Conseil et de Directeur général et a décidé de reconduire cette option à la suite du renouvellement par l'Assemblée générale mixte du 18 juin 2013 du mandat d'Administrateur de M. François-Henri Pinault, considérant que cette modalité d'exercice répondait le mieux aux spécificités de Kering. La décision de réunir les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général de la Société est effectivement apparue comme la mieux adaptée à l'organisation, au mode de fonctionnement, ainsi qu'à l'activité du Groupe. À l'issue de l'Assemblée générale du 27 avril 2017, le Conseil d'administration a confirmé son choix de confier la Direction Générale à M. François-Henri Pinault.

Dans sa décision, le Conseil a notamment tenu compte de la position particulière de M. François-Henri Pinault, celui-ci étant d'une part lié à l'actionnaire de contrôle et d'autre part très impliqué dans la conduite des affaires du Groupe dont il a une connaissance précise et opérationnelle, et une expérience approfondie. Le Conseil a également souligné l'avantage que représente l'unicité de direction dans le cadre de la transformation du Groupe, considérant que ce mode de gouvernance permet à la fois de garantir une véritable efficacité dans la prise de décisions stratégiques, d'optimiser les performances économiques et financières du Groupe et d'assurer une communication forte et cohérente.

Enfin, cette modalité d'exercice répond à la structure de l'actionnariat du Groupe qui comprend des actionnaires individuels, un actionnaire de contrôle et un actionnariat institutionnel, tous attachés au développement à long terme de Kering.

M. François Pinault, fondateur du Groupe, est quant à lui Président d'Honneur du Conseil d'administration, mais n'est pas Administrateur.

1.3 Complémentarité des fonctions entre le Président-Directeur général et le Directeur général délégué

Par décision en date du 26 février 2008, M. Jean-François Palus, alors Directeur Financier de PPR, devient Directeur général délégué. Par la suite, des Assemblées générales mixtes du 18 juin 2013 et du 27 avril 2017 ont successivement renouvelé son mandat d'Administrateur pour une durée de quatre ans et le Conseil d'administration qui s'est réuni à l'issue de chacune de ces Assemblées a renouvelé celui de Directeur général délégué, sur proposition du Président-Directeur général, pour la même durée.

Le Directeur général délégué assume, aux cotés du Président-Directeur général, une responsabilité directe vis-à-vis de la Direction des opérations de plusieurs des marques des Activités Luxe et participe activement à l'élaboration de la stratégie globale de l'entreprise.

1.4 Équilibre des pouvoirs au sein du Conseil d'administration

Soucieux d'assurer et de maintenir un réel équilibre des pouvoirs, le Groupe veille à ce que la composition de son Conseil soit harmonieuse et diversifiée. Ainsi, le Conseil d'administration comprend des Administrateurs provenant de secteurs variés, majoritairement indépendants (six sur dix membres composant le Conseil, hors Administratrice représentant les salariés). Le Conseil compte sept femmes, témoignant ainsi de la bonne représentation des femmes au sein du Conseil d'administration et dépassant les exigences de la loi Copé-Zimmerman, qui fixe désormais à 40 % le seuil de représentation des femmes au sein des conseils d'administration.

Les règles et modalités de fonctionnement du Conseil d'administration sont définies par la loi, les statuts de la Société, le règlement intérieur du Conseil et ceux de ses quatre Comités spécialisés, décrits à la section 2 du chapitre 4 du présent Document de référence :

- comité d'audit ;
- comité des rémunérations ;
- comité des nominations, jouant également un rôle de comité de gouvernance ;
- comité de développement durable.

En ce qui concerne les Administrateurs, les statuts de la Société reflètent les prescriptions légales ; des dispositions spécifiques concernent la durée du mandat d'Administrateur (quatre ans, renouvelable), la limite d'âge (le tiers des Administrateurs ne peuvent dépasser l'âge de soixante-dix ans), l'Administrateur représentant les salariés (désigné par le Comité d'entreprise de Kering), le nombre d'actions dont chaque Administrateur doit être propriétaire (au minimum 500). Sur ce dernier point, il est utile de préciser que l'obligation de détention d'actions qui pèse sur les Administrateurs fait exception pour l'Administratrice représentant les salariés, conformément à l'article L. 225-25 du Code de commerce.

Afin de garantir un renouvellement harmonieux des membres du Conseil d'administration, l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 a opté pour un renouvellement échelonné du Conseil d'administration.

Les Administrateurs sont tenus à une obligation d'assiduité et ont vocation à être pleinement impliqués dans les travaux du Conseil et de ses Comités, qu'ils nourrissent par la diversité de leurs profils, compétences et expertises. Une véritable complémentarité existe entre les Administrateurs bénéficiant d'une connaissance ancienne et approfondie de l'entreprise, et ceux nouvellement nommés qui portent un regard neuf sur le Groupe et contribuent à le faire évoluer.

Par ailleurs, les statuts de la Société prévoient (article 15), sans préjudice des dispositions légales relatives aux autorisations qui doivent être consenties par le Conseil d'administration (conventions réglementées, cautions, avals et garanties, cessions de participations ou de biens immobiliers, etc.), que les décisions suivantes sont soumises à son autorisation préalable :

- les questions et opérations affectant de façon substantielle la stratégie de la Société et plus généralement du groupe Kering, sa structure financière ou son périmètre d'activité ;
- sauf décision de l'Assemblée générale des actionnaires, les émissions de valeurs mobilières, quelle qu'en soit la nature, susceptibles d'entraîner une modification du capital social ;
- les opérations suivantes par Kering SA ou toute entité contrôlée par le Groupe dans la mesure où elles dépassent chacune un montant de 500 millions d'euros (montant fixé annuellement par le Conseil) :
  - tout investissement ou désinvestissement, y compris prise ou cession ou échange de participations dans toutes entreprises existantes ou à créer,
  - tout achat ou cession d'immeuble du Groupe.

Le règlement intérieur du Conseil prévoit que chaque Administrateur est tenu de faire part au Conseil d'administration de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, avec Kering SA ou toute autre société du Groupe et doit s'abstenir de participer au vote sur toute délibération les concernant directement ou indirectement. Le Conseil d'administration évalue chaque année la situation des Administrateurs dans le cadre de la prévention des conflits d'intérêts.

Ce règlement intérieur fait l'objet de revues régulières en vue de son adaptation aux évolutions des règles et pratiques de gouvernance.

Le texte du règlement intérieur est publié dans son intégralité sur le site internet de la Société.

Comme évoqué précédemment, chaque Comité bénéficie d'un règlement intérieur propre, mis à jour régulièrement. La dernière modification en date concerne le règlement intérieur du Comité d'audit, lequel a intégré des règles d'approbation pour les prestations de services autres que la certification des comptes pouvant être confiées aux Commissaires aux comptes et à leurs réseaux.

Chaque Administrateur a la faculté, s'il en fait la demande, de participer, sans voix délibérative, à certaines réunions des Comités dans lesquels ils ne sont pas membres.

En outre, le Conseil d'administration procède tous les trois ans, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, à une évaluation formalisée réalisée par un tiers indépendant. Il débat également, chaque année, de son fonctionnement. Cette évaluation annuelle du Conseil porte sur sa composition, son organisation et son fonctionnement. Celle-ci se déroule en deux temps :

- remise d'un questionnaire à chacun des Administrateurs ;
- entretien individuel avec le Président du Conseil ou la personne désignée par ce dernier, qui s'appuie sur le questionnaire précité.

À l'issue de ces entretiens, les Administrateurs se fixent de nouveaux objectifs d'amélioration de la qualité de leur organisation et vérifient que les sujets d'importance sont convenablement préparés et débattus.

Afin de garantir l'équilibre des pouvoirs entre les organes de gouvernance de la Société, des réunions hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs sont tenues au moins une fois par an, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Par ailleurs, afin de nouer et maintenir un véritable dialogue sur les thématiques « ESG » (Environnement, Sociétal, Gouvernance), la Société, sous l'impulsion du Conseil d'administration, multiplie les occasions de rencontres avec ses actionnaires.

Dans ce cadre et au regard des récentes évolutions dans la composition du Conseil d'administration, un Administrateur référent a été désigné au sein du Conseil le 11 février 2019.

1.5 Dialogue avec la Direction Générale et les Directions Opérationnelles

Les Administrateurs ont la possibilité de communiquer en toute transparence et en tout temps avec la Direction Générale, laquelle les tient régulièrement informés de tout événement important concernant la marche de la Société. Le Conseil a à sa disposition les moyens qui lui permettent de traiter en toute liberté des questions qui le concernent et notamment celles relatives aux orientations stratégiques du Groupe, à leur mise en œuvre et à leur suivi. Les Administrateurs disposent en amont de tous les éléments nécessaires à une prise de décision libre et éclairée, et participent, en lien avec la Direction Générale, à l'élaboration de l'ordre du jour des réunions.

Le Conseil a également la possibilité d'engager tous conseils ou consultants afin d'obtenir un avis technique indépendant sur les sujets qui lui sont présentés par la Société.

Le Conseil a en outre la possibilité de rencontrer les dirigeants du Groupe lors de certaines réunions du Conseil d'administration et de ses Comités. Les Administrateurs ont ainsi eu la possibilité de se rendre dans les ateliers et le siège de Balenciaga lors de la réunion du Conseil d'octobre 2018.

Chaque Administrateur a également la faculté, s'il en fait la demande, de rencontrer les dirigeants du Groupe en dehors de ces réunions pour comprendre au mieux l'activité du Groupe et approfondir certains aspects opérationnels.

Par sa composition et son positionnement, le Conseil d'administration est assuré d'agir en toute circonstance dans l'intérêt social de l'entreprise et constitue un lieu de réflexion qui apporte un soutien indispensable à la Direction Générale, tout en veillant à la préservation des intérêts de l'ensemble des parties prenantes.

2. COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET INFORMATIONS SUR LES MANDATAIRES SOCIAUX

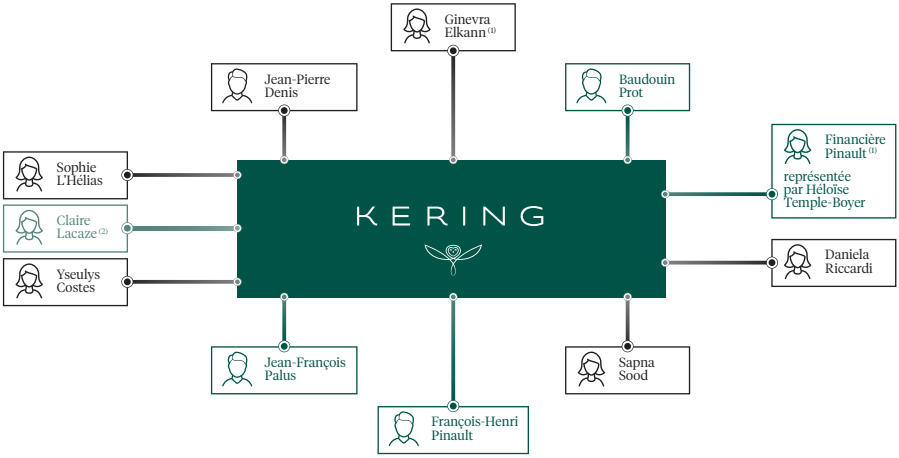
2.1 Composition du Conseil d'administration au 11 février 2019

Le Conseil est composé d'Administrateurs d'expérience large et diversifiée, notamment en matière de stratégie d'entreprise, finance, gouvernance, assurances, économie, responsabilité sociétale et environnementale, distribution, industrie, comptabilité, gestion et contrôle de sociétés commerciales ou financières. La durée statutaire du mandat d'Administrateur est de quatre ans, renouvelable.

Afin d'éviter un renouvellement en bloc des membres du Conseil d'administration et de favoriser un renouvellement harmonieux des Administrateurs, l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 a adopté une modification de l'article 10 des statuts de la Société afin de mettre en place le renouvellement échelonné du Conseil d'administration.

L'Assemblée générale mixte du 6 mai 2014 après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et de l'avis favorable émis par le Comité d'Entreprise de la Société a décidé de modifier le même article 10 des statuts de la Société à l'effet de déterminer les modalités de désignation des Administrateurs représentant les salariés, conformément à la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi.

Au 11 février 2019, le Conseil d'administration comptait onze Administrateurs, dont six indépendants au regard des critères du Code AFEP-MEDEF et des critères retenus par le Conseil, comme décrits à la section 2.2.5 du présent chapitre, et une Administratrice représentant les salariés, désignée par le Comité d'entreprise de Kering.



- Administrateur non indépendant
- Administrateur indépendant
- Administrateur représentant les salariés

(1) Lors de ses réunions d'octobre et décembre 2018, le Conseil d'administration a coopté Mme Ginevra Elkann et la société Financière Pinault, représentée par Mme Héloïse Temple-Boyer, en qualité d'Administratrice. Leurs nominations seront soumises à l'approbation des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale qui se tiendra le 24 avril 2019.

(2) Début de son mandat en juillet 2018.

François-Henri Pinault

Président du Conseil d'administration & Directeur général

- Membre du Comité de développement durable

Yseulys Costes

Administratrice

- Membre du Comité des rémunérations
- Membre du Comité des nominations
- Membre du Comité d'audit

Jean-Pierre Denis

Administrateur

- Président du Comité d'audit
- Membre du Comité des rémunérations

Ginevra Elkann

Administratrice

- Membre du Comité des nominations
- Membre du Comité des rémunérations

Financière Pinault,
représentée par Héloïse Temple-Boyer

Administratrice

- Présidente du Comité des nominations
- Membre du Comité d'audit
- Membre du Comité des rémunérations

Sophie L'Hélias

Administratrice référente
(à compter du 11 février 2019)

- Présidente du Comité des rémunérations
- Membre du Comité d'audit

Claire Lacaze

Administratrice représentant les salariés

- Membre du Comité des rémunérations

Jean-François Palus

Directeur général délégué

- Membre du Comité de développement durable

Baudouin Prot

Administrateur

- Membre du Comité des nominations

Daniela Riccardi

Administratrice

- Membre du Comité de développement durable

Sapna Sood

Administratrice

- Présidente du Comité de développement durable
- Membre du Comité des nominations

Nom	Mandat	Âge	Administrateur indépendant [1]	Participation à un comité				Début 1er mandat	Fin du mandat en cours	Nationalité
				Audit	Rémunérations	Nominations	Dév. Durable			
François-Henri Pinault	Président-Directeur général	56					√	1993 [2]	2021	Française
Jean-François Palus	Directeur général délégué	57					√	2009	2021	Française
Yseulys Costes	Administratrice	46	√	√	√	√		2010	2022	Française
Jean-Pierre Denis	Administrateur	58	√	√	√			2008	2020	Française
Ginevra Elkann [3]	Administratrice	39	√		√	√		2018	2020	Italienne
Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer [3]	Administratrice	41		√	√	√		2018	2021	Française
Sophie L'Hélias	Administratrice	55	√	√	√			2016	2020	Française
Claire Lacaze	Administratrice représentant les salariés	47			√			2018	2022	Française
Baudouin Prot	Administrateur	67				√		1998 [4]	2021	Française
Daniela Riccardi	Administratrice	58	√				√	2014	2022	Italienne
Sapna Sood	Administratrice	45	√			√	√	2016	2020	Britannique
	Moyenne d'âge		TI*:	TI*:	TI*:	TI*:	TI*:	Ancienneté moyenne		
	52 ans		60 %	75 %	80 %	60 %	50 %	8 ans		

* ***TI**: Taux d'indépendance (pour le calcul du taux d'indépendance il n'est pas tenu compte de l'Administrateur représentant les salariés, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF).*

(1) Au regard des critères du Code AFEP-MEDEF et des critères retenus par le Conseil d'administration.

(2) Membre du Directoire de 1993 à 2001 et du Conseil de surveillance de 2001 à 2005.

(3) Ginevra Elkann et la société Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer, ont respectivement été cooptées par le Conseil d'administration lors des réunions d'octobre et décembre 2018. Leurs nominations en qualité d'Administratrice sont soumises à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 24 avril 2019.

(4) Membre du Conseil de surveillance jusqu'en 2005.

Trois censeurs nommés par le Conseil d'administration pour une durée de quatre ans en vertu de l'article 18 des statuts de la Société assistent, en tant que de besoin, aux réunions du Conseil avec voix consultative.

Le Conseil a créé quatre comités en charge de l'assister dans l'exécution de sa mission : le Comité d'audit, le Comité des rémunérations, le Comité des nominations et le Comité de développement durable.

La composition du Conseil d'administration a évolué au cours de l'exercice 2018. Mmes Laurence Boone et Patricia Barbizet, Vice-Présidente du Conseil, ont respectivement présenté leurs démissions lors des réunions du Conseil du 26 juillet 2018 et du 14 décembre 2018. Le Conseil d'administration a décidé de coopter Mme Ginevra Elkann lors de la réunion des 22 et 23 octobre 2018 et la société Financière Pinault, représentée par Mme Héloïse Temple-Boyer, lors de la réunion du 14 décembre 2018.

Leurs nominations en qualité d'Administratrice seront soumises à l'approbation des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale de la Société qui se tiendra le 24 avril 2019.

Par ailleurs, le mandat de Mme Sophie Bouchillou, Administratrice représentant les salariés, étant arrivé à son terme en juillet 2018, le Comité d'entreprise a désigné Mme Claire Lacaze pour la remplacer.

Liste des membres du Conseil d'administration avec indication de leurs fonctions dans d'autres sociétés

Les informations suivantes sont présentées individuellement pour chaque Administrateur :

- expérience et expertise en matière de gestion d'entreprises ;
- mandats et fonctions exercés durant l'exercice 2018 ;
- mandats échus exercés au cours des cinq dernières années.

Parmi les mandataires sociaux de Kering ayant exercé un mandat durant l'exercice 2018, seuls M. François-Henri Pinault, M. Jean-François Palus et Mme Patricia Barbizet exercent ou ont exercé des mandats sociaux dans des filiales du Groupe.

Compétences des Administrateurs

- Leadership
- Finance et comptabilité
- Économie
- Technologie/Digital
- Industrie
- Marketing
- CSR Responsabilité sociétale et environnementale
- Management du risque
- Gouvernance

François-Henri Pinault

Président-Directeur général
Nombre d'actions détenues : 36 201

Né le 28 mai 1962 (56 ans)
Nationalité française

Kering
40 rue de Sèvres
75007 Paris
France

Première nomination en 1993

Dernier renouvellement le 27 avril 2017

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2020

Diplômé d'HEC, François-Henri Pinault a rejoint le groupe Pinault en 1987 où il a exercé différentes responsabilités dans les principales filiales du Groupe. Après avoir commencé comme vendeur à l'agence d'Évreux de Pinault Distribution, filiale spécialisée dans l'importation et la distribution de bois, il crée, en 1988, la centrale d'achat de cette société dont il assure la responsabilité jusqu'en septembre 1989.

Nommé ensuite Directeur général de France Bois Industries, la société regroupant les activités industrielles du groupe Pinault, il dirige les 14 usines de cette filiale jusqu'en décembre 1990, date à laquelle il prend la présidence de Pinault Distribution. En 1993, il élargit ses responsabilités en étant nommé Président de la Cfao et membre du Directoire de Pinault Printemps Redoute. Quatre ans plus tard, il est nommé Président-Directeur général de la Fnac, poste qu'il occupe jusqu'en février 2000, puis il est nommé Directeur général adjoint de Pinault Printemps Redoute en charge du développement des activités internet du Groupe. En 2000, il devient cogérant de la Financière Pinault. En 2003, il est nommé Président du groupe Artémis et Président-Directeur général en janvier 2018. En 2005, il est nommé Président du Directoire puis Président-Directeur général de PPR, devenu Kering.

Après avoir été Président du Directoire de PPR (du 21 mars 2005 au 19 mai 2005), Vice-Président du Conseil de surveillance (du 22 mai 2003 au 21 mars 2005), Membre du Conseil de surveillance (à compter du 17 janvier 2001) et Membre du Directoire (de juin 1993 à janvier 2001), François-Henri Pinault est Président-Directeur général de Kering depuis le 19 mai 2005. Le Conseil d'administration qui s'est réuni à l'issue de l'Assemblée générale mixte du 27 avril 2017 a renouvelé son mandat de Président-Directeur général pour la durée de son mandat d'Administrateur qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2020.

François-Henri Pinault est membre du Comité de Développement durable. Au cours de l'exercice 2018, il a participé à toutes les réunions du Conseil d'administration (huit réunions) et aux deux réunions du Comité de Développement durable (soit un taux d'assiduité de 100 %).

François-Henri Pinault est gérant et associé commandité de Financière Pinault qui détient au 31 décembre 2018 indirectement 51 649 783 actions Kering.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
au niveau du groupe actionnaire majoritaire :			
Gérant	Financière Pinault SCA	France	octobre 2000
Président	Artémis SAS	France	juillet 2018
Membre du Conseil de gérance	SC Château Latour	France	juin 1998
Président du Conseil d'administration	Collection Pinault-Paris (SAS)	France	mai 2016
Président	Sonova Management (SAS)	France	octobre 2015
Représentant de Sonova Management	Sonova SCS	France	octobre 2015
Président	Artémis 28 (SAS)	France	janvier 2018
Président	RRW France (SAS)	France	mai 2018
dans le groupe Kering :			
Président du Comité stratégique	Boucheron Holding SAS	France	mai 2005
Administrateur	Stella McCartney Ltd	Royaume-Uni	juin 2011
Administrateur	Manufacture et fabrique de montres et chronomètres Ulysse Nardin le Locle SA	Suisse	novembre 2014
Manager	Volcom LLC	États-Unis	juillet 2011
Administrateur	Kering International Ltd	Royaume-Uni	mai 2013
Administrateur	Kering UK Services Ltd	Royaume-Uni	mai 2014
Administrateur	Kering Eyewear SpA	Italie	novembre 2014
Président du Conseil d'administration	Yves Saint Laurent SAS	France	juin 2013

Mandats échus exercés au cours des 5 dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates
Administrateur	Sapardis SE	France	mai 2008 à 2018
Vice-Président du Conseil de surveillance	PUMA SE (1)	Allemagne	juillet 2011 à avril 2017
Administrateur	Christie's International Plc	Royaume-Uni	mai 2003 à avril 2014
Président du Conseil d'administration	Sowind Group SA	Suisse	juillet 2011 à octobre 2015
Administrateur	Brioni SpA	Italie	janvier 2012 à mai 2015
Administrateur non exécutif	Kering Holland N.V.	Pays-Bas	avril 2013 à octobre 2016
Administrateur non exécutif	Kering Netherlands B.V.	Pays-Bas	avril 2013 à octobre 2016
Administrateur	Bouygues (1)	France	décembre 1998 à avril 2016
Administrateur	Soft Computing (1)	France	juin 2001 à septembre 2017
Président du Conseil d'administration	Artémis SA	France	mai 2003 à décembre 2017

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

Jean-François Palus

Administrateur et Directeur général délégué
Nombre d'actions détenues : 69 426

Né le 28 octobre 1961 (57 ans)
Nationalité française

Kering International
6 Carlos Place
W1K 3AP Londres
Royaume-Uni

Première nomination en 2009

Dernier renouvellement le 27 avril 2017

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2020

Ancien élève d'HEC (promotion 1984), Jean-François Palus a débuté sa carrière en 1985 chez Arthur Andersen où il a exercé des fonctions d'audit et de conseil financier.

Avant de rejoindre Artémis en 2001 en tant que Directeur et Administrateur, il a passé dix ans au sein du groupe PPR en occupant successivement les fonctions de Directeur général adjoint Finances de la branche industrie bois de Pinault SA (1991 à 1993), Directeur du Contrôle Financier Groupe (1993 à 1997) puis Directeur de magasin à la Fnac (1997-1998) et enfin Secrétaire général et membre du Directoire de Conforama (1998 à 2001).

Depuis mars 2005, Jean-François Palus a été responsable des fusions et acquisitions de PPR auprès de François-Henri Pinault, Président-Directeur général du Groupe.

De décembre 2005 à janvier 2012, il a été Directeur Financier du groupe PPR et depuis le 26 février 2008, Directeur général délégué de PPR, devenu Kering. Jean-François Palus est Administrateur de Kering depuis le 7 mai 2009. Son mandat, qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 27 avril 2017, prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2020. Le Conseil d'administration qui s'est réuni à l'issue de l'Assemblée générale mixte du 27 avril 2017 a renouvelé son mandat de Directeur général délégué pour une durée de quatre ans.

Jean-François Palus a également dirigé les activités Sport & Lifestyle jusqu'à la distribution en nature sous la forme d'actions PUMA SE en mai 2018. Il est toujours Président du Conseil de surveillance de PUMA SE.

Jean-François Palus est membre du Comité de Développement durable. Au cours de l'exercice 2018, il a participé aux huit réunions du Conseil d'administration et aux deux réunions du Comité de Développement durable (soit un taux d'assiduité de 100 %).

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
au niveau du groupe actionnaire majoritaire :			
Directeur général délégué	Artémis SAS	France	décembre 2017
Membre du conseil de surveillance	Financière Pinault	France	janvier 2018
Directeur général délégué	Artémis 28	France	janvier 2018
Non Executive Director	Christie's International	Royaume-Uni	février 2018
dans le groupe Kering :			
Administrateur	Pomellato SpA	Italie	juillet 2013
Administrateur	Sowind Group SA	Suisse	décembre 2013
Chairman	Volcom LLC	États-Unis	juillet 2011
Administrateur	Kering Americas Inc.	États-Unis	juin 2011
Administrateur	Kering Tokyo Investment	Japon	novembre 2013
Administrateur	Guccio Gucci SpA	Italie	juin 2014
Administrateur	Gucci America Inc.	États-Unis	mai 2014
Administrateur	Kering Asia Pacific Ltd	Hong Kong	mai 2014
Administrateur	Yugen Kaisha Gucci	Japon	mai 2014
Administrateur	Kering South East Asia	Singapour	octobre 2014
Administrateur	Birdswan Solutions Ltd	Royaume-Uni	mai 2014
Administrateur	Paintgate Ltd	Royaume-Uni	mai 2014
Administrateur	Christopher Kane Ltd	Royaume-Uni	juin 2014
Administrateur	Manufacture et fabrique de montres et chronomètres Ulysse Nardin le Locle SA	Suisse	novembre 2014
Administrateur	Kering Eyewear SpA	Italie	novembre 2014
Administrateur	Tomas Maier LLC	États-Unis	juillet 2017
Administrateur	Tomas Maier Distribution LLC	États-Unis	juillet 2017
Administrateur	Tomas Maier Holding LLC	États-Unis	juillet 2017
Administrateur	Stella McCartney Ltd	Royaume-Uni	septembre 2016
Administrateur	Altuzarra LLC	États-Unis	septembre 2016
en dehors du groupe Kering :			
Président du Conseil de surveillance	PUMA SE (1)	Allemagne	décembre 2012

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

Mandats échus exercés au cours des 5 dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates
Administrateur	Brioni SpA	Italie	janvier 2012 à octobre 2015
Président du Conseil d'administration	Brioni SpA	Italie	mai 2014 à octobre 2015
Président du Conseil d'administration	L.G.I. SA	Suisse	avril 2011 à juin 2016

Yseulys Costes

Administratrice indépendante
Nombre d'actions détenues : 500

Née le 5 décembre 1972 (46 ans)
Nationalité française

1000mercis
28 rue de Châteaudun
75009 Paris
France

Première nomination en 2010

Dernier renouvellement le 26 avril 2018

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2021

Yseulys Costes est diplômée des Universités Paris I-Panthéon (Magistère de sciences de gestion) et Paris IX-Dauphine (DEA de marketing et stratégie) et a effectué un MBA à la Robert O. Anderson School, États-Unis.

Auteur de nombreux ouvrages et articles sur les thèmes du marketing *online* et des bases de données, elle a également été pendant deux ans coordinatrice de l'IAB France (*Interactive Advertising Bureau*) avant de fonder 1000mercis.com en février 2000, société dont elle est aujourd'hui Présidente-Directrice générale. Le groupe 1000mercis, présent à Paris et à Londres, et coté sur le marché Alternext de NYSE Euronext Paris depuis janvier 2006, a pour mission d'apporter des réponses innovantes aux entreprises qui souhaitent optimiser leur campagne de publicité et de marketing sur les médias interactifs (internet, mobile, etc.).

Chercheur en marketing interactif, Mme Yseulys Costes a été reçue comme chercheur invité à la *Harvard Business School* et enseigne le marketing interactif dans plusieurs établissements (HEC, ESSEC, Université Paris IX-Dauphine).

Yseulys Costes est Administratrice de Kering depuis le 19 mai 2010. Son mandat qui a été renouvelé par l'Assemblée générale du 26 avril 2018 prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2021.

Yseulys Costes est membre des Comités des nominations et des rémunérations. Il a été décidé par le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 14 décembre 2018, de désigner Mme Yseulys Costes également membre du Comité d'audit. Au cours de l'exercice 2018, elle a participé aux huit réunions du Conseil d'administration et des Comités dont elle est membre : une réunion du Comité des rémunérations et une réunion du Comité des nominations (soit un taux d'assiduité de 100 %).

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Président-Directeur général	1000mercis SA (1)	France	octobre 2000
Président du Conseil de surveillance	Ocito SAS (groupe 1000mercis)	France	2010
Administrateur	Groupe SEB (1)	France	mai 2013

Mandats échus exercés au cours des 5 dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates
Membre du Conseil de surveillance	Vivendi (1)	France	2013 à 2017
Membre du Conseil de surveillance	Numergy	France	2012 à 2014

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

Jean-Pierre Denis

Administrateur indépendant
Nombre d'actions détenues : 500

Né le 12 juillet 1960 (58 ans)
Nationalité française

Groupe Arkéa
29808 Brest Cedex 09
France

Première nomination en 2008

Dernier renouvellement le 29 avril 2016

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2019

Jean-Pierre Denis est inspecteur des finances, ancien élève d'HEC et de l'ENA. Il a notamment occupé les fonctions de Président-Directeur général du groupe Oséo de 2005 à 2007, membre du Directoire de Vivendi Environnement devenue Veolia Environnement de 2000 à 2003, Président de Dalkia (groupe Vivendi puis Veolia Environnement) de 1999 à 2003, Conseiller de la Présidence de la CGE devenue Vivendi de 1997 à 1999 et Secrétaire général adjoint de la Présidence de la République de 1995 à 1997. Il est actuellement Président du Crédit Mutuel Arkéa et de la Fédération du Crédit Mutuel de Bretagne.

Jean-Pierre Denis est Administrateur de Kering depuis le 9 juin 2008. Son mandat qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 29 avril 2016 prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2019.

Jean-Pierre Denis est Président du Comité d'audit et membre du Comité des rémunérations. Au cours de l'exercice 2018, il a participé aux huit réunions du Conseil d'administration et des Comités dont il est membre : quatre réunions du Comité d'audit et une réunion du Comité des rémunérations (soit un taux d'assiduité de 100 %).

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Président	Fédération du Crédit Mutuel de Bretagne	France	septembre 2008
Président	Crédit Mutuel Arkéa	France	septembre 2008
Administrateur	Avril Gestion	France	décembre 2014
Administrateur	Caisse de Crédit Mutuel du Cap Sizun	France	mai 2008
Président	Château Calon-Ségur SAS	France	décembre 2012
Administrateur	Nexity (1)	France	août 2015
Administrateur	Paprec Holding	France	novembre 2010
Administrateur	JLPP Invest SAS	France	-
Censeur	Tikehau Capital (1)	France	mai 2018
Censeur	Altrad Investment Authority	France	juillet 2018

Mandats échus exercés au cours des 5 dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates
Président	Arkea Capital Partenaire	France	-
Membre du Conseil de surveillance	Oséo Bretagne	France	-
Administrateur	Soprol	France	jusqu'en 2015
Administrateur	Newport	France	jusqu'en 2015
Administrateur et Trésorier général	Ligue de Football Professionnel (association)	France	jusqu'en 2016
Président par intérim	Ligue de Football Professionnel (association)	France	jusqu'en 2016
Administrateur	Altrad Investment Authority	France	jusqu'en 2018
Membre du Conseil de surveillance	Tikehau Capital (1)	France	jusqu'en 2018

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

Ginevra Elkann

Administratrice indépendante

Née le 24 septembre 1979 (39 ans)
Nationalité italienne

Asmara Films
Via Giuseppe Sacconi 4/B
00196 – Rome
Italie

Première nomination : 2018 (cooptation sous réserve de ratification lors de l'Assemblée générale du 24 avril 2019)

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2019

Ginevra Elkann est Présidente d'une société de production de films, Asmara Films. Elle est également Présidente de la Pinacoteca Giovanni & Marella Agnelli à Turin. Elle est administratrice de la société Exor, membre de l'*Advisory Board* européen de Christie's et de l'*American Academy* de Rome.

Ginevra Elkann a vécu au Royaume-Uni, en France et au Brésil. Elle est diplômée de l'*American University of Paris* et de la *London Film School*.

Le Conseil d'administration a coopté Ginevra Elkann lors de sa réunion d'octobre 2018. Sa nomination en qualité de nouvelle Administratrice indépendante est soumise à l'approbation des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale qui se tiendra le 24 avril 2019. Il a été décidé par le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 14 décembre 2018, de désigner Mme Ginevra Elkann membre des Comités des nominations et des rémunérations.

À cours de l'exercice 2018, elle a participé à une réunion du Conseil d'administration en date du 14 décembre 2018 depuis sa cooptation (soit un taux d'assiduité 100 %).

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Administratrice	Exor (1)	Pays-Bas	décembre 2016
Membre du Comité consultatif européen	Christie's	France	juin 2006
Trustee	American Academy	Italie	janvier 2014
Présidente	Asmara Films	Italie	2010
Présidente	Pinacoteca Giovanni & Marella Agnelli	Italie	avril 2011

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

Mandats échus exercés au cours des 5 dernières années :

Ginevra Elkann n'a exercé aucun autre mandat au cours des cinq dernières années.

Financière Pinault représentée par Héloïse Temple-Boyer

Administratrice
Représentante Permanente de la société Financière Pinault

Nombre d'actions détenues par la société Financière Pinault : 500

Née le 22 mars 1978 (41 ans)
Nationalité française

Financière Pinault
12 rue François 1er
75008 Paris
France

Première nomination : 2018 (cooptation sous réserve de ratification lors de l'Assemblée générale du 24 avril 2019)

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2020

Financière Pinault est la société d'investissement de la famille Pinault. Outre le groupe de luxe Kering, Financière Pinault possède la maison de vente aux enchères Christie's, un ensemble de vignobles prestigieux, dont Château Latour, le croisiériste Ponant, leader des expéditions polaires, le Stade rennais Football Club, le magazine Le Point, un fonds d'investissement franco-américain dans la Tech, une vaste collection d'art contemporain et de nombreux autres actifs dans des domaines d'activités variés.

Héloïse Temple-Boyer est Directrice générale adjointe d'Artémis depuis février 2018.

Elle a rejoint Artémis en 2013 en tant que Directrice des Investissements. Préalablement, elle avait occupé les fonctions de chargée de missions auprès du Président et de directrice des achats internationaux du Groupe Casino, après plus de cinq années passées en finance chez Rothschild & Cie, en tant que fondée de pouvoirs dans l'équipe fusions-acquisitions à Paris, et au sein du fonds d'investissement Advent International, en tant qu'associate.

Héloïse Temple-Boyer est diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris et de l'Essec et titulaire d'un MBA de la *Harvard Business School*.

Le Conseil d'administration a coopté la société Financière Pinault lors de sa réunion du 14 décembre 2018. Sa nomination en qualité de nouvelle administratrice est soumise à l'approbation des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale qui se tiendra le 24 avril 2019. Par ailleurs, il a été décidé par le Conseil d'administration, lors de cette réunion, de désigner la société Financière Pinault, représentée par Mme Héloïse Temple-Boyer, Présidente du Comité des nominations et membre des Comités d'audit et des rémunérations.

Mandats et fonctions exercés par la société Financière Pinault au 31 décembre 2018 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Administrateur	Garuda	France	octobre 1998

Mandats échus exercés par la société Financière Pinault au cours des 5 dernières années :

La société Financière Pinault n'a exercé aucun autre mandat au cours des 5 dernières années.

Mandats et fonctions exercés par Héloïse Temple-Boyer, au 31 décembre 2018 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Directrice générale adjointe	Artémis SAS	France	février 2018
Présidente Directrice générale	Arok International SA	France	février 2018
Présidente Directrice générale	TER Obligations	France	mai 2015
Directrice générale adjointe	Artémis 28	France	janvier 2018
Membre du Directoire	Compagnie du Ponant	France	décembre 2015
Administratrice	Giambattista Valli	France	juin 2017
Administratrice	Sebdo Le Point	France	mai 2018
Administratrice	Christie's International	Royaume-Uni	mars 2014
Administratrice	Palazzo Grassi	Italie	mars 2018
Membre du Conseil de surveillance	Royalement vôtre Editions	France	juillet 2018

Mandats échus exercés par Héloïse Temple-Boyer au cours des 5 dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates
Administratrice	Fnac Darty	France	jusqu'en mars 2017
Administratrice	Artémis	France	jusqu'en juillet 2018
Membre du Directoire	Compagnie du Ponant Holding	France	jusqu'en novembre 2015
Administratrice	Groupe Courrèges	France	jusqu'en avril 2017

Sophie L'Hélias

Administratrice référente indépendante (à compter du 11 février 2019)
Nombre d'actions détenues : 881

CSR

Née le 15 décembre 1963 (55 ans)
Nationalité française

56 avenue Paul Doumer
75116 Paris
France

Première nomination en 2016

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2019

Avocate de formation, elle a exercé à New York et à Paris pendant plusieurs années au sein de cabinet d'avocats d'affaires américains avant d'intégrer le domaine de la finance en tant que *Managing Director* d'un *hedge fund* à New York. Elle a ensuite créé une activité de conseil aux investisseurs institutionnels. Spécialiste de la gouvernance d'entreprise, elle est co-fondateur de l'*International Corporate Governance Network* (www.icgn.org), le premier réseau international d'investisseurs institutionnels dédié à la gouvernance d'entreprise. Elle est Présidente de LeaderXXchange™ qui créé des produits et méthodologies destinés à mesurer, améliorer et intégrer la diversité, le développement durable et la gouvernance dans la stratégie des investisseurs, des entreprises et des conseils d'administration. Elle est membre du comité consultatif international de la *Lazaridis Institute for the Management of Technology Companies* à Waterloo au Canada, créé pour accompagner les entrepreneurs dans leur croissance internationale, *Senior Fellow* du *think tank* économique *The Conference Board, Governance Center* à New York et membre du comité consultatif international du *Hawkamah Governance Institute* à Dubai.

Elle intervient régulièrement dans des conférences internationales économiques, financières et académiques sur les thèmes de la gouvernance, du développement durable, de la finance climatique et de la diversité.

Elle détient un MBA de l'INSEAD, un LLM en droit de l'University of Pennsylvania, une maîtrise de droit de l'Université de Panthéon Sorbonne et a obtenu son DEUG de l'Institut de droit européen à Saarbrücken en Allemagne.

Depuis 2018, Sophie L'Hélias est administratrice indépendante de Africa50, la plateforme d'investissement de la Banque de Développement Africaine (BDA) qui contribue à la croissance de l'Afrique en investissant dans les infrastructures. Elle est également administratrice independente de la SICAV Echiquier Positive Impact. Cette SICAV gérée par La Financière de l'Echiquier, investit dans des entreprises apportant une contribution positive aux Objectifs de Développement Durable de l'ONU.

Sophie L'Hélias est Administratrice de Kering depuis le 29 avril 2016. Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2019.

Le 11 février 2019, le Conseil d'administration a désigné Sophie L'Hélias en tant qu'Administratrice référente indépendante, avec un rôle habituel, notamment en coordination avec le Président, d'être le porte-parole du Conseil auprès des investisseurs sur les questions ESG (Environnement, Sociétal, Gouvernance).

Sophie L'Hélias est Présidente du Comité des rémunérations et membre du Comité d'audit. Au cours de l'exercice 2018, elle a participé aux huit réunions du Conseil d'administration, aux quatre réunions du Comité d'audit et à la réunion du Comité des rémunérations (soit un taux d'assiduité de 100 %).

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Administratrice	Africa50	Maroc	2018
Administratrice	Echiquier Positive Impact	France	2018

Mandats échus exercés au cours des 5 dernières années :

Sophie L'Hélias n'a exercé aucun autre mandat au cours des cinq dernières années.

Claire Lacaze

Administratrice représentant les salariés

CSR

Née le 18 septembre 1971 (47 ans)
Nationalité française

Kering
40 rue de Sèvres
75007 Paris
France

Première nomination : 2018

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2022

Claire Lacaze est Responsable production événements à la Direction des Ressources humaines au sein de Kering SA. Elle a rejoint le Groupe en 2000 comme Assistante à la communication financière chez Pinault Printemps Redoute, et a poursuivi son parcours chez Kering au sein de différents départements.

Claire Lacaze a été désignée Administratrice représentant les salariés par le Comité d'entreprise de Kering SA, lors de sa réunion du 12 juillet 2018.

Claire Lacaze est membre du Comité des rémunérations. Au cours de l'exercice 2018, elle a participé aux deux réunions du Conseil d'administration depuis sa désignation (soit un taux d'assiduité de 100 %).

Claire Lacaze n'exerce aucun autre mandat ou fonction au 31 décembre 2018 et n'a par ailleurs exercé aucun autre mandat au cours des cinq dernières années.

Baudouin Prot

Administrateur
Nombre d'actions détenues : 600

Né le 24 mai 1951 (67 ans)
Nationalité française

BNP Paribas
33 rue du Quatre Septembre
75002 Paris
France

Première nomination en 1998

Dernier renouvellement le 27 avril 2017

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2020

Diplômé d'HEC en 1972 et de l'ENA en 1976, Baudouin Prot rejoint l'Inspection générale des finances où il passe quatre ans avant d'être nommé adjoint au Directeur général de l'Énergie et des Matières premières au ministère de l'Industrie pendant 3 ans. Il entre à la BNP en 1983 comme Directeur adjoint à la Banque Nationale de Paris Intercontinentale, avant de prendre la Direction Europe en 1985. Il rejoint la Direction Centrale des réseaux en 1987 et est promu Directeur central en 1990 puis Directeur général adjoint de la BNP en charge des réseaux en 1992. Il devient Directeur général de la BNP en 1996 et Directeur général délégué de BNP Paribas en 1999. En mars 2000, il est nommé Administrateur Directeur général délégué de BNP Paribas puis Administrateur Directeur général de BNP Paribas en mai 2003. De décembre 2011 à décembre 2014, il a été Président non exécutif de BNP Paribas. Il est Officier de l'Ordre national du Mérite et Officier de la Légion d'honneur.

Baudouin Prot est Administrateur de Kering depuis le 19 mai 2005, après en avoir été Membre du Conseil de surveillance (du 11 mars 1998 au 19 mai 2005). Son mandat qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 27 avril 2017, prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2020.

Baudouin Prot est membre du Comité des nominations. Au cours de l'exercice 2018, il a participé à cinq des huit réunions du Conseil d'administration, ainsi qu'à la réunion du Comité des nominations dont il est membre (soit un taux d'assiduité de 67 %).

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Président du Comité de surveillance	Foncia (1)	France	mars 2017
Administrateur	Finastra	France	novembre 2017
Administrateur	Veolia Environnement SA (1)	France	avril 2003
Administrateur	BGL BNP Paribas (1)	Luxembourg	avril 2015
Administrateur	Alstom (1)	France	juillet 2018

Mandats échus exercés au cours des 5 dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates
Président du Conseil d'administration	BNP Paribas SA (1)	France	décembre 2011 à décembre 2014
Administrateur	Erbe SA	Belgique	juin 2004 à décembre 2013
Administrateur	Pargesa Holding SA (1)	Suisse	mai 2004 à décembre 2013
Administrateur	Lafarge SA (1)	France	mai 2011 à août 2016

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

Daniela Riccardi

Administratrice indépendante
Nombre d'actions détenues : 500

Née le 4 avril 1960 (58 ans)
Nationalité italienne

Baccarat
11 place des États-Unis
75116 Paris
France

Première nomination en 2014

Dernier renouvellement le 26 avril 2018

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2021

Daniela Riccardi est Directrice générale de Baccarat. Elle bénéficie d'une expérience reconnue en matière de développement d'entreprises et de marques dans les secteurs de la grande consommation et de la distribution. Elle a rejoint Baccarat en mai 2013 après avoir occupé les fonctions de Directrice générale de Diesel, marque de « Lifestyle » internationale, qu'elle a rejoint en 2010. Pendant ses années chez Diesel, Daniela Riccardi a notamment été chargée de la création et de la mise en œuvre d'un plan stratégique ayant permis d'accroître à la fois les revenus et l'exposition des produits par une politique de distribution plus ambitieuse. Avant de rejoindre Diesel, Daniela a passé 25 ans chez Procter & Gamble, où elle a occupé différents postes de direction dont celui de Vice-Présidente pour la Colombie, le Mexique et le Venezuela. Entre 2001 et 2004, elle fut Vice-Présidente et Directrice générale pour l'Europe de l'Est et la Russie, basée à Moscou. Entre 2005 et 2010, elle fut Présidente de Procter & Gamble pour la Chine. Daniela Riccardi est membre du Comité Colbert depuis juin 2015.

Elle est diplômée en sciences politiques et études internationales de l'Université de Rome – La Sapienza (Italie).

Daniela Riccardi est Administratrice de Kering depuis le 6 mai 2014. Son mandat qui a été renouvelé par l'Assemblée générale du 26 avril 2018 prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2021.

Daniela Riccardi est membre du Comité de Développement durable. Au cours de l'exercice 2018, elle a participé aux huit réunions du Conseil d'administration, ainsi qu'aux deux réunions du Comité auquel elle appartient (soit un taux d'assiduité de 100 %).

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Directrice générale	Baccarat (1)	France	mai 2013
Administrateur	WPP Plc (1)	Royaume-Uni	septembre 2013

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

Mandats échus exercés au cours des 5 dernières années :

Daniela Riccardi n'a exercé aucun autre mandat au cours des 5 dernières années.

Sapna Sood

Administratrice indépendante
Nombre d'actions détenues : 500

CSR

Née le 4 juin 1973 (45 ans)
Nationalité australienne et britannique

Compass Group PLC
Compass House – Guildford Street Chertsey
Surrey KT16 9BQ
Royaume-Uni

Première nomination en 2016

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2019

Sapna Sood est titulaire d'un *Executive MBA* de l'IMD, d'un Certificat d'études supérieures en gestion du changement de l'Australian Graduate School of Management ainsi que d'un diplôme d'ingénieur en chimie de l'Université de Sydney.

Sapna Sood a rejoint le Goupe Compass en 2018 et est actuellement Director International Clients & Market Development et membre du Comité exécutif. Auparavant, elle était Chief Operating Officer de LafargeHolcim Philippines.

Sapna Sood a débuté sa carrière en tant qu'ingénieur Applications pour Fisher-Rosemount. En 1997, elle rejoint le groupe Linde (anciennement connu sous le nom du Groupe BOC) et occupe divers postes de direction au sein du groupe Linde en Australie, aux États-Unis, à Singapour, en Allemagne et en Chine. En 2013, Sapna Sood rejoint le Groupe Lafarge en tant que Directrice Santé et Sécurité à Paris. Elle a co-présidé pendant cette période le Groupe de travail Santé et Sécurité de la *WBCSD Cement Sustainability Initiative*.

Sapna Sood est Administratrice de Kering depuis le 29 avril 2016. Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2019.

Sapna Sood est Présidente du Comité de Développement durable et membre du Comité des nominations. Au cours de l'exercice 2018, elle a participé à sept des huit réunions du Conseil d'administration ainsi qu'aux trois réunions des Comités dont elle est membre (soit un taux d'assiduité de 91 %).

Sapna Sood n'exerce aucun autre mandat ou fonction au 31 décembre 2018.

Mandats échus exercés au cours des 5 dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates
Administrateur non exécutif	Lafarge Malaysia Berhad	Malaisie	novembre 2014 à 2016

Changements intervenus dans la composition du Conseil d'administration et des Comités au cours de l'exercice 2018

	Départ	Nomination	Renouvellement
Conseil d'administration	**au 14 décembre 2018** Patricia Barbizet **au 26 juillet 2018** Laurence Boone Sophie Bouchillou	**au 14 décembre 2018** Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer **au 22 octobre 2018** Ginevra Elkann **au 12 juillet 2018** Claire Lacaze	**au 26 avril 2018** Yseulys Costes Daniela Riccardi
Comité d'audit	**au 14 décembre 2018** Patricia Barbizet **au 26 juillet 2018** Laurence Boone	**au 14 décembre 2018** Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer Yseulys Costes	
Comité des rémunérations	**au 14 décembre 2018** Patricia Barbizet **au 26 juillet 2018** Sophie Bouchillou	**au 14 décembre 2018** Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer **au 12 juillet 2018** Claire Lacaze **au 22 octobre 2018** Ginevra Elkann	**au 26 avril 2018** Yseulys Costes
Comité des nominations	**au 14 décembre 2018** Patricia Barbizet **au 26 juillet 2018** Laurence Boone	**au 14 décembre 2018** Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer **au 22 octobre 2018** Ginevra Elkann	**au 26 avril 2018** Yseulys Costes

2.2 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration

2.2.1 Mission du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration assume les missions et exerce les pouvoirs qui lui sont conférés par la loi et les statuts.

Il détermine et apprécie les orientations, objectifs et performances de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il est saisi de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration sont définies par la loi, les statuts de la Société, le règlement intérieur du Conseil et les travaux des comités spécialisés du Conseil d'administration. Pour chacun des comités, le Conseil a établi un règlement intérieur.

En conformité avec la loi et son règlement intérieur, le Conseil d'administration se réunit au moins quatre fois par an. Afin de permettre aux Administrateurs de préparer au mieux les sujets à examiner en séance, un dossier complet leur est préalablement adressé en temps utile, comprenant l'information nécessaire sur tous les sujets figurant à l'ordre du jour.

Rappelant les obligations réglementaires en la matière, le règlement intérieur fixe également les règles qui s'imposent aux Administrateurs quant aux restrictions d'intervention sur les titres de la Société, ou plus généralement du Groupe, en prévoyant l'établissement de « fenêtres négatives » :

- les Administrateurs doivent s'abstenir d'intervenir directement ou indirectement sur les titres et instruments financiers cotés de la Société et du Groupe pendant une période de 30 jours calendaires précédant chacune des publications périodiques relatives aux comptes consolidés annuels et semestriels, et de 15 jours calendaires précédant chacune des publications trimestrielles relatives au chiffre d'affaires consolidé et s'achevant à l'issue du jour de bourse suivant la diffusion du communiqué officiel correspondant. Ce devoir de neutralité et de confidentialité

ne peut se substituer aux règles légales ou réglementaires relatives aux initiés que chaque Administrateur doit respecter au moment de sa décision d'intervention et quelle que soit la date de cette intervention en dehors de ces périodes ;

- les mêmes obligations s'appliquent à chaque Administrateur, pour autant qu'il ait connaissance d'une information privilégiée. Conformément à la règlementation en vigueur, le règlement intérieur impose la déclaration des interventions sur ces titres.

Le règlement intérieur fixe la fréquence et les conditions des réunions du Conseil et prévoit la possibilité d'y participer par des moyens de visioconférence et/ou téléconférence.

Il établit également le principe de l'évaluation régulière de son fonctionnement et fixe les modalités de répartition des jetons de présence.

Le règlement intérieur impose aux Administrateurs un engagement d'informer le Président du Conseil d'administration de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, entre leurs devoirs à l'égard de la Société et leurs intérêts privés et/ou autres devoirs, et de ne pas prendre part au vote sur toute délibération les concernant directement ou indirectement.

Le Président du Conseil d'administration peut à tout moment demander aux Administrateurs une déclaration écrite attestant qu'ils ne se trouvent pas en situation de conflit d'intérêts.

Afin de renforcer les modalités de son fonctionnement et dans le souci d'une bonne gouvernance, le règlement intérieur du Conseil d'administration énonce et formalise les règles régissant l'organisation et le mode de fonctionnement du Conseil ainsi que les missions de ses quatre comités spécialisés : le Comité d'audit, le Comité des rémunérations, le Comité des nominations et le Comité de Développement durable.

La Direction Générale peut en toutes circonstances être entendue au sein de ces comités.

2.2.2 Principes relatifs à la composition du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration s'interroge régulièrement sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle de ses Comités, notamment en termes de diversité (représentation des femmes et des hommes, nationalités, âge, qualifications et expériences professionnelles, etc.)

En application de l'article L. 225-37-4 du Code de commerce, le tableau ci-dessous décrit la politique de diversité appliquée au sein du Conseil d'administration en indiquant les critères pris en compte, les objectifs fixés par le Conseil d'administration, les modalités de mise en œuvre ainsi que les résultats obtenus au cours de l'exercice 2018.

Politique de diversité du Conseil d'administration

Critères	Objectifs	Mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice 2018
Composition du Conseil	Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil	**Proportion de femmes** 2007 — 11 % 2012 — 33 % 2017 — 64 % 2018 — 64 %
	Études des orientations à donner afin d'assurer le meilleur équilibre possible en recherchant une complémentarité des profils d'un point de vue international et de diversité humaine, tant en termes de nationalité, d'expertises que d'expérience	**Expériences :** Finances/Direction Générale : Jean-Pierre Denis, Financière Pinault représentée par Héloïse Temple-Boyer, Baudouin Prot Connaissance du secteur : Daniela Riccardi et Ginevra Elkann Digital et Innovation : Yseulys Costes Gouvernance : Sophie L'Hélias Responsabilité sociétale et environnementale : Sapna Sood
	Nomination d'un ou deux Administrateur(s) représentant les salariés	Depuis 2014, un Administrateur représente les salariés

Critères	Objectifs	Mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice 2018
Indépendance des Administrateurs	1/3 d'Administrateurs indépendants, en conformité avec le Code AFEP-MEDEF pour les sociétés contrôlées	**Taux d'indépendance (1) du Conseil** Administrateurs indépendants **60 %** Administrateurs non indépendants **40 %** *(1) Pourcentage ne tenant pas compte de l'Administrateur représentant les salariés, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.* 2007 — 56 % 2012 — 50 % 2017 — 60 % 2018 — 60 %
Âge des Administrateurs	Pas plus d'un tiers d'Administrateurs de plus de 70 ans	39-45: 3 45-50: 2 **50-55: 1** 55-60: 4 60-65: 1 **Âge moyen : 52 ans** 2007 — 60 2012 — 52 2017 — 54 2018 — 52
Ancienneté moyenne au sein du Conseil		0-2: 4 **2-10: 4** 10-20: 1 20-25: 2 **Ancienneté moyenne : 8 ans**

Cette politique de diversité, qui se traduit notamment par une représentation équilibrée des femmes et des hommes, est déclinée au sein de la Société. Ainsi, son Comité exécutif comprend 33 % de femmes et les 10 % de postes à plus forte responsabilité sont tenus pour moitié par des femmes.

2.2.3 Direction Générale

Le Conseil d'administration a décidé, après que l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2005 a adopté les nouveaux statuts de Kering (alors PPR) instituant un mode de gouvernance par Conseil d'administration, d'opter pour l'unicité des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, et a maintenu cette option en mai 2009. Ce choix s'est révélé être un facteur de gouvernance efficient compte-tenu de l'organisation du groupe Kering : François-Henri Pinault est Président-Directeur général de Kering, Société mère du Groupe. Il est d'une part lié à l'actionnaire de contrôle et d'autre part très impliqué dans la conduite des affaires du Groupe dont il a une connaissance précise et opérationnelle, et une expérience approfondie. Sur proposition du Président-Directeur général, le Conseil d'administration a nommé un Directeur général délégué dont il a renouvelé le mandat le 27 avril 2017 qui dispose des mêmes pouvoirs à l'égard des tiers que le Directeur général. Le Directeur général délégué a été nommé Administrateur par l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 pour un mandat de quatre années, renouvelé le 27 avril 2017 pour la même durée.

Le Président-Directeur général et le Directeur général délégué participent donc tous deux à position égale aux travaux du Conseil d'administration composé à 60 % d'Administrateurs indépendants et dont le bon fonctionnement est assuré notamment par la fréquence de ses réunions, l'assiduité de ses membres et l'assistance de ses Comités spécialisés.

Les Présidents-Directeurs Généraux des principales marques (Gucci et Yves Saint Laurent), ainsi que le Directeur général du pôle « Luxe – Montres & Joaillerie », siègent au Comité exécutif et participent, sans voix délibérative, au Conseil d'administration en tant que censeurs. Ils contribuent au Conseil, leur vision et les données concernant les pôles ou les marques du Groupe sont utiles à la bonne information des Administrateurs non exécutifs et plus généralement du Conseil.

2.2.4 Limitations apportées par le Conseil d'administration aux pouvoirs du Directeur général et du Directeur général délégué

Dans le cadre de la mission légale du Conseil d'administration de déterminer les orientations de l'activité de la Société et de veiller à leur mise en œuvre, et sans préjudice des dispositions légales relatives aux autorisations qui doivent être consenties par le Conseil (conventions réglementées, cautions avals et garanties, cessions de participations ou de biens immobiliers…), les statuts de la Société prévoient que certaines décisions du Directeur général et du Directeur général délégué, en raison de leur nature ou de leur caractère significatif, sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil d'administration :

a) les questions et opérations affectant de façon substantielle la stratégie du Groupe, sa structure financière ou son périmètre d'activité ;

b) sauf décision de l'Assemblée générale des actionnaires, les émissions de valeurs mobilières, quelle qu'en soit la nature, susceptibles d'entraîner une modification du capital social ;

c) les opérations suivantes par la Société ou toute entité contrôlée par le Groupe dans la mesure où elles dépassent chacune un montant fixé annuellement par le Conseil (qui était de 500 millions d'euros en 2018) :

- tout investissement ou désinvestissement, y compris prise, cession ou échange de participations dans toutes entreprises existantes ou à créer,
- tout achat ou cession d'immeuble de la Société.

Le Conseil d'administration est régulièrement saisi et examine avec attention toutes ces opérations.

2.2.5 Indépendance des Administrateurs

Pour examiner la qualification d'indépendance d'un Administrateur et prévenir les éventuels risques de conflit d'intérêts, le Conseil a retenu les critères définis dans le Code AFEP-MEDEF, qui sont les suivants :

- ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou Administrateur de la Société mère de la Société ou d'une société que celle-ci consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'Administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'Administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif de la Société ou de son Groupe, ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être Administrateur de la Société depuis plus de douze ans, étant entendu que la perte de la qualité d'Administrateur indépendant intervient à la date des douze ans.

Chaque année, une analyse de l'indépendance de chaque Administrateur est menée par le Comité des nominations sur la base des critères énumérés par le Code AFEP-MEDEF. S'agissant de l'analyse de l'indépendance au regard du critère de la relation d'affaires directe ou indirecte, une analyse complémentaire quantitative et qualitative est conduite au cas par cas pour apprécier, si relation d'affaires il y a, sa matérialité et évaluer l'indépendance de l'Administrateur concerné.

En 2018, après examen par le Comité des nominations, le Conseil d'administration a en effet examiné, avec une vigilance particulière, et au même titre que les autres critères, les relations d'affaires pouvant exister entre le groupe Kering et l'entité ou le groupe dont est issu chaque Administrateur indépendant. Il en résulte qu'à l'exception de Mme Yseulys Costes, aucun des Administrateurs indépendants, ni l'entité ou le groupe dont il est issu et au sein duquel il exerce des fonctions dirigeantes exécutives, n'entretient de relation d'affaires avec la Société, son groupe ou sa direction. Le Conseil d'administration a procédé à un examen quantitatif et qualitatif de la situation de Mme Yseulys Costes, Présidente-Directrice générale de la société 1000mercis et des relations d'affaires entretenues en 2018 entre la société 1000mercis et Kering. Les flux d'affaires entre ces deux sociétés, toutes activités confondues et au niveau mondial sont, de part et d'autre, très sensiblement inférieurs au seuil de matérialité de 1 % retenu par le Conseil d'administration. Ainsi, le Conseil d'administration considère Mme Yseulys Costes comme indépendante, en raison notamment de l'absence de dépendance économique, et juge utile de continuer à bénéficier de son expertise reconnue.

En conséquence, six Administrateurs sur dix [1] (que compte le Conseil à la date du présent rapport sur le gouvernement d'entreprise), sont qualifiés d'Administrateurs indépendants (Mmes Yseulys Costes, Daniela Riccardi, Sophie L'Hélias, Sapna Sood et Ginevra Elkann, et M. Jean-Pierre Denis), observation étant faite que, dans les sociétés ayant un actionnaire de contrôle – ce qui est le cas de Kering – le Code AFEP-MEDEF recommande le respect de la règle « d'au moins un tiers ».

2.2.6 Accueil et formation des Administrateurs

Lors de leur arrivée au sein du Conseil d'administration, tous les Administrateurs peuvent recevoir, s'ils le jugent nécessaire, une formation adaptée à leurs besoins spécifiques au sein du Conseil. Des entretiens sont organisés avec le Directeur général délégué ainsi qu'avec des dirigeants exécutifs du Groupe afin de fournir un aperçu du Groupe et de permettre une compréhension de chacune des activités.

En outre, conformément au décret n° 2015-606 du 3 juin 2015 relatif au temps nécessaire pour les Administrateurs représentant les salariés pour exercer leur mandat et aux modalités de leur formation au sein de la Société, le Conseil d'administration a décidé, d'une part, d'allouer aux Administrateurs représentant les salariés le temps nécessaire à la préparation de chaque Conseil et, d'autre part, que le temps consacré à leur formation ne pourra pas être inférieur à vingt heures par an au cours du mandat. À ce titre, depuis son entrée au sein du Conseil d'administration de Kering, Mme Claire Lacaze a suivi un stage de formation organisé par l'IFA (Institut français des Administrateurs), ainsi que des formations internes dispensées par certaines directions fonctionnelles de la Société.

(1) Le Code AFEP-MEDEF prévoit que pour établir les pourcentages d'Administrateurs indépendants au sein du Conseil les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés. C'est pourquoi la proportion d'Administrateurs indépendants au sein du Conseil est calculée sur la base de 10 Administrateurs et non de 11.

2.3 Activité du Conseil d'administration et de ses Comités spécialisés

2.3.1 Activité du Conseil d'administration en 2018 et jusqu'au 11 février 2019

Activité du Conseil d'administration en 2018

Au cours de l'année 2018, le Conseil s'est réuni à huit reprises avec un taux moyen de participation de 95 % et a toujours été présidé par le Président du Conseil.

Ordre du jour et taux de participation des réunions du Conseil d'administration

Dates	Points principaux à l'ordre du jour	Taux de participation
11 janvier 2018	Projet de distribution exceptionnelle en nature sous la forme d'actions PUMA	100 %
12 février 2018	Compte rendu des travaux des Comités des rémunérations et des nominations Répartition des jetons de présence Rapport de gestion et rapport sur le gouvernement d'entreprise Projet de résolutions pour la prochaine Assemblée générale Approbation du projet de distribution exceptionnelle en nature sous la forme d'actions PUMA Examen et arrêté des comptes 2017 Compte rendu des travaux du Comité d'audit Rapport des Commissaires aux comptes Proposition d'affectation du résultat/dividende/date de mise en paiement Conventions réglementées Renouvellement du programme EMTN	91 %
15 mars 2018	Convocation de l'Assemblée générale Budget 2018	100 %
26 avril 2018 (pré Assemblée générale)	Point de communication financière Préparation de l'Assemblée générale et débat sur les questions écrites reçues Point sur la marche des affaires	91 %
26 avril 2018 (post Assemblée générale)	Composition des Comités Cautionnements, avals et garanties en faveur de tiers et autorisations d'effectuer certaines opérations Mise en œuvre du programme de rachat d'actions	91 %
26 juillet 2018	Démission de Laurence Boone – Évolution de la composition du Conseil d'administration Arrêté des comptes semestriels 2018 Compte rendu des travaux du Comité d'audit Compte rendu des travaux des Commissaires aux comptes	100 %
22 et 23 octobre 2018	Réunion dédiée à la stratégie du Groupe : présentation de la stratégie de Balenciaga par le Directeur général de la marque ; point d'étape sur les principaux projets en cours dans le Groupe Lancement du *roadshow* gouvernance Cooptation de Ginevra Elkann Lancement de l'évaluation des travaux du Conseil Revue des risques Trajectoire financière à trois ans Marche des affaires	90 %
14 décembre 2018	1re partie de la réunion : • démission de Patricia Barbizet et cooptation de la société Financière Pinault ; • acompte sur dividende ; • compte rendu du *roadshow* gouvernance. 2e partie de la réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs : rappel du rôle et des obligations de l'Administrateur	100 %

Ont participé aux séances du Conseil d'administration :

- les Administrateurs ;
- le Secrétaire du Conseil (Directeur juridique du Groupe) ;
- la représentante du Comité d'entreprise ;
- et ponctuellement les Commissaires aux comptes, le Directeur Financier du Groupe, le Directeur de l'Audit interne et les censeurs.

L'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration est élaboré par le Secrétaire après échanges avec le Président-Directeur général et le Directeur général délégué, en tenant compte des ordres du jour des réunions des comités spécialisés et des propositions des Administrateurs.

Plusieurs jours avant chaque réunion du Conseil, chaque Administrateur reçoit l'ordre du jour, le projet de procès-verbal de la précédente séance ainsi que la documentation associée à l'ordre du jour, par l'intermédiaire d'une solution sécurisée de partage de fichiers.

Le procès-verbal de chaque réunion fait l'objet d'une approbation expresse lors de la réunion suivante du Conseil d'administration.

Conformément au règlement intérieur du Conseil, certains sujets font l'objet d'un examen préalable par les différents Comités en fonction de leur domaine, afin de leur permettre d'émettre un avis avant d'être ensuite présentés au Conseil d'administration pour décision. Lors de chaque réunion du Conseil, un compte-rendu des séances des Comités ayant eu lieu préalablement est effectué par leur Président.

Au cours de l'exercice 2018, le Conseil d'administration a principalement consacré ses travaux à l'examen des comptes annuels et semestriels, à l'examen de l'activité du Groupe, aux questions stratégiques et à l'évolution de la composition du Conseil.

Par ailleurs, afin de nouer et maintenir un véritable dialogue, la Société a multiplié au cours de l'exercice 2018 les occasions de rencontres avec ses actionnaires et l'ensemble de la communauté financière.

Ainsi, la Société, sous l'impulsion du Conseil, a engagé une réflexion sur un dialogue renforcé avec les investisseurs, notamment sur les thématiques « ESG » (Environnement, Sociétal, Gouvernance). Dans cette perspective, les directions juridique et financière, avec le soutien de la Présidente du Comité des rémunérations, ont établi un programme de *roadshow* dédié aux questions de gouvernance pour rencontrer divers investisseurs institutionnels en novembre 2018 (représentant ensemble plus de 22 % du flottant). Il en a été rendu compte au Conseil à l'occasion de sa réunion du 14 décembre 2018 et de la réunion du 14 janvier 2019 du Comité des rémunérations.

Activité du Conseil d'administration en 2019, jusqu'au 11 février

Depuis le début de l'exercice 2019, le Conseil d'administration s'est réuni une fois, le 11 février 2019, pour arrêter les comptes annuels et rapports de l'exercice 2018 en vue de l'Assemblée générale des actionnaires et approuver le présent rapport. Il lui a été rendu compte de la situation financière du Groupe. Le Conseil a également procédé à l'attribution et à la répartition des jetons de présence 2018 suivant les modalités adoptées en mars 2014, demeurées inchangées.

Lors de cette réunion, le Conseil d'administration a désigné Mme Sophie L'Hélias en tant qu'Administratrice référente indépendante, avec un rôle habituel, notamment, en coordination avec le Président, d'être la porte-parole du Conseil auprès des investisseurs sur les questions ESG (Environnement, Sociétal, Gouvernance).

2.3.2 Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration

Conformément à son règlement intérieur, depuis 2004, au moins une fois par an, le Conseil d'administration consacre un point de son ordre du jour à une discussion sur son fonctionnement, en alternant tous les trois ans par une évaluation externe formalisée relative au Conseil d'administration, par un membre indépendant ou tiers expert.

Une évaluation formalisée par un tiers expert, ayant une grande expérience dans le domaine de la gouvernance des conseils d'administration de sociétés cotées, a eu lieu entre décembre 2018 et janvier 2019 et a été présentée et discutée lors de la réunion du Conseil d'administration du 11 février 2019.

Il ressort de cette évaluation une appréciation globalement très positive et en progrès du fonctionnement du Conseil d'administration où la liberté d'expression et la dynamique positive sont soulignées comme un élément fort. L'équilibre des pouvoirs au sein du Conseil d'administration, l'engagement et les contributions des Administrateurs sont identifiés comme des domaines de force. Ils apprécient la relation de confiance établie avec la Direction de l'entreprise.

Par ailleurs, l'évaluation fait ressortir une appréciation positive du fonctionnement des Comités et du travail réalisé par leurs Présidents. L'ensemble des souhaits d'amélioration exprimés lors de l'auto-évaluation en 2017 ont été pris en considération. De nouvelles pistes d'amélioration ont été soulevées lors de cette évaluation formalisée, portant notamment sur la diversité des compétences du Conseil, l'organisation de la réunion stratégique du Conseil, ainsi que le contenu du dossier du Conseil.

2.3.3 Comités spécialisés

Comité d'audit

Mission

Constitué en décembre 2002, le Comité d'audit a pour mission principale, dans la limite des fonctions du Conseil d'administration, d'examiner les comptes annuels et semestriels, de s'assurer de la pertinence, de la permanence et de la fiabilité des méthodes comptables en vigueur dans l'entreprise et les principales filiales, de s'assurer de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne et de la gestion des risques dans le Groupe, de connaître les politiques mises en œuvre dans le Groupe en matière de développement durable et respect de l'environnement, ainsi que d'entendre et d'interroger les Commissaires aux comptes. Sont portées à la connaissance du Comité les principales problématiques identifiées par la Direction de l'Audit interne du groupe Kering.

Il fait régulièrement rapport et formule tout avis ou recommandation au Conseil dans les domaines de sa compétence. Les réunions du Comité donnent lieu à compte rendu écrit et approuvé.

Le Comité peut recourir à des experts extérieurs à la Société et entendre toute personne.

Il examine chaque année les honoraires des Commissaires aux comptes de la Société et apprécie les conditions de leur indépendance. Le Comité d'audit a également pour mission d'examiner les candidatures des Commissaires aux comptes.

Composition

Au 31 décembre 2018, le Comité d'audit de Kering est composé de quatre Administrateurs :

- M. Jean-Pierre Denis, Président du Comité, Administrateur indépendant ;
- Mme Sophie L'Hélias, Administratrice indépendante ;
- Mme Yseulys Costes, Administratrice indépendante ;
- société Financière Pinault, représentée par Mme Héloïse Temple-Boyer.

Les quatre membres du Comité d'audit ont une compétence reconnue en matière financière ou comptable, alliant leurs expertises dans le domaine de la Direction Générale et opérationnelle d'établissements bancaires et d'entreprises comme le confirment leurs parcours professionnels (voir section 2.1 du présent chapitre).

Conformément au Code AFEP-MEDEF, les deux tiers des membres du Comité sont Administrateurs indépendants et aucun dirigeant mandataire social exécutif n'en est membre.

Activité du Comité d'audit en 2018 et en 2019 jusqu'au 11 février

En 2018, le Comité s'est réuni à quatre reprises, avec un taux de présence moyen de 100 %.

Au cours de l'exercice 2018, le Directeur Financier Groupe, le Directeur de l'Audit interne Groupe ont été régulièrement invités à présenter leurs travaux et à répondre aux questions du Comité lors de ses séances.

Le 15 janvier 2018, il s'est fait rendre compte des activités d'Audit interne (missions d'audit et suivi des plans d'actions), de l'exposition aux risques du Groupe et s'est fait présenter le plan d'audit 2018 par le Directeur de l'Audit interne. Le Comité a également examiné les options comptables pour les comptes annuels, les engagements hors bilan, puis l'étendue de la mission des Commissaires aux comptes, ainsi que leur indépendance et leur programme général des travaux d'audit pour, à la suite, faire ses recommandations au Conseil d'administration.

Le 8 février 2018, il s'est réuni préalablement à la réunion du Conseil d'arrêté des comptes 2017, thème auquel il a consacré l'essentiel de ses travaux (présentation des comptes annuels par le Directeur Financier du Groupe notamment) et entendu les Commissaires aux comptes, au sujet de leurs rapports sur les comptes. Il a, par ailleurs, examiné les prestations effectuées par Artémis en 2017 et approuvé le rapport sur le gouvernement d'entreprise. Le Comité a également fait un point sur l'organisation et les missions de la Direction Fiscale, sur la performance boursière de la Société, ainsi que sur le financement et trésorerie du Groupe.

Le 6 juin 2018, un premier point a été consacré à la clôture des comptes du 1er semestre, sur la base d'une présentation faite par le Directeur Financier du Groupe. Ensuite, le Directeur de l'Audit interne a présenté au Comité les missions d'Audit interne du Groupe. Le Comité s'est également fait présenter un point sur le programme de conformité du Groupe et sur les évolutions en la matière par le *Chief Compliance Officer*, lequel bénéficie d'un rapport direct au Conseil d'administration, dans sa formation du Comité d'audit. Le *Chief Compliance Officer* bénéficie ainsi d'une totale indépendance, ce qui garantit par ailleurs l'efficacité de tout programme de conformité. Un point d'étape sur les actions de conformité au RGPD (protection des données personnelles) a ensuite été apporté au Comité.

En vue de l'arrêté des comptes semestriels par le Conseil du 26 juillet 2018, le Comité s'est réuni le 24 juillet 2018 pour procéder à l'examen des comptes. À cette fin, le Directeur Financier du Groupe, le Directeur du Contrôle Financier, le Directeur des Financements et de la Trésorerie ainsi que la Directrice des Relations Investisseurs et de la Veille Concurrentielle sont intervenus. Le Comité a également entendu les Commissaires aux comptes, au sujet de leurs rapports sur les comptes et s'est fait présenter la nouvelle charte de l'Audit interne.

Depuis le début de l'année 2019, le Comité d'audit s'est réuni deux fois, en présence de tous ses membres.

Le 14 janvier 2019, il s'est fait rendre compte des activités d'Audit interne et de l'exposition aux risques du Groupe par le Directeur de l'Audit interne, a examiné les options comptables pour les comptes annuels, les engagements hors bilan, puis l'étendue de la mission des Commissaires aux comptes ainsi que leur indépendance et leur programme général des travaux d'audit pour, à la suite, faire ses recommandations au Conseil d'administration.

Le 7 février 2019, il s'est réuni avant la réunion du Conseil d'arrêté des comptes de l'exercice 2018, thème auquel il a consacré l'essentiel de ses travaux et entendu les Commissaires aux comptes, au sujet de leurs rapports sur les comptes. Il a, par ailleurs, examiné les prestations effectuées par Artémis en 2018. Un point sur le parcours boursier du titre lui a été présenté.

Le Comité a fait part au Conseil du 11 février 2019 de ses travaux et préconisations.

Comité des rémunérations

Mission

Le Comité des rémunérations a pour mission d'examiner et proposer au Conseil d'administration : l'ensemble des éléments et conditions de rémunération du Président-Directeur général et du Directeur général délégué (exposé à la section 4.1 du présent chapitre), la méthode de répartition des jetons de présence alloués au Conseil par l'Assemblée générale, la politique de rémunération des cadres dirigeants, ainsi que les rémunérations et avantages perçus ou différés, options de souscription ou d'achat d'actions, attributions gratuites d'actions et/ou avantages assimilés y compris les avantages en matière de retraite et avantages de toute nature, au profit des membres du Comité exécutif du groupe Kering.

Composition

Au 31 décembre 2018, le Comité des rémunérations est composé de six Administrateurs :

- Mme Sophie L'Hélias, Présidente du Comité, Administratrice indépendante ;
- société Financière Pinault, représentée par Mme Héloïse Temple-Boyer ;
- Mme Yseulys Costes, Administratrice indépendante ;
- Mme Ginevra Elkann, Administratrice indépendante ;
- M. Jean-Pierre Denis, Administrateur indépendant ;
- Mme Claire Lacaze, Administratrice représentant les salariés.

Ainsi, au regard des critères du Code AFEP-MEDEF, les Administrateurs indépendants forment la majorité du Comité des rémunérations.

Activité du Comité des rémunérations en 2018 et en 2019 jusqu'au 11 février

En 2018, le Comité s'est réuni une fois, avec un taux de présence de 100 %.

Il s'est réuni le 6 février 2018, en présence de tous ses membres pour l'examen et le calcul des rémunérations variables 2017 des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et des membres du Comité exécutif, en constatant le taux d'atteinte des objectifs de performance, sur la base des résultats de l'année 2017.

Cette séance a également été consacrée aux principes de rémunération 2018 des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et des membres du Comité exécutif. Il a été proposé à cette occasion de maintenir la structure de rémunération actuelle (telle qu'approuvée lors de l'Assemblée générale du 27 avril 2017, et exposée à la section 4.1 du présent chapitre).

En 2019, le Comité s'est réuni le 14 janvier et le 7 février.

Lors de la séance de janvier, le compte rendu du *roadshow* gouvernance et la réaction des investisseurs institutionnels ont été présentés au Conseil. Il a été également rappellé la volonté du Conseil d'entamer une réflexion de fond sur la question des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux. La séance de février a été consacrée à l'examen à la constatation des éléments de rémunérations variables 2018 et aux principes de rémunération 2019 des dirigeants mandataires sociaux exécutifs. L'examen du Comité a été réalisé sur la base des résultats de l'année 2018.

Le Comité des rémunérations a rendu compte au Conseil d'administration de ses travaux et de ses propositions.

Comité des nominations

Mission

Créé en mars 2003, le Comité des nominations a pour mission d'examiner les propositions de nomination d'Administrateurs, ainsi que la situation de ceux-ci au regard des critères d'indépendance définis par le Conseil, cet examen devant être effectué préalablement à chaque nomination et pouvant l'être à tout moment que le Comité juge utile. Il formule, dans ces domaines, tous avis et recommandations au Conseil.

Composition

Au 31 décembre 2018, le Comité est composé de cinq Administrateurs :

- société Financière Pinault, représentée par Mme Héloïse Temple-Boyer, Présidente du Comité ;
- Mme Yseulys Costes, Administratrice indépendante ;
- Mme Sapna Sood, Administratrice indépendante ;
- Mme Ginevra Elkann, Administratrice indépendante ;
- M. Baudouin Prot.

Ainsi, au regard des critères du Code AFEP-MEDEF, les Administrateurs indépendants forment la majorité du Comité des nominations.

Activité du Comité des nominations en 2018 et en 2019 jusqu'au 11 février

En 2018, le Comité des nominations s'est réuni une fois, en présence des tous ses membres.

Lors de sa réunion du 1er février 2018, le Comité a revu le plan de succession des dirigeants du Groupe. Il a également débattu de l'appréciation de l'indépendance des Administrateurs et de la composition du Conseil et de ses Comités.

Le 5 février 2019, le Comité a examiné le présent rapport sur le gouvernement d'entreprise, intégré dans le Document de référence 2018. Il a par ailleurs passé en revu les critères d'indépendance des Administrateurs et débattu de la composition du Conseil et de ses Comités. Il a enfin revu le plan de succession des dirigeants du Groupe.

À cette occasion, le Comité a décidé d'adopter la nouvelle dénomination « Comité des nominations et de la gouvernance ».

Le Comité a rendu compte au Conseil d'administration de ses travaux et fait ses recommandations.

Comité de Développement durable

Missions

Le Comité de Développement durable a pour mission d'assister la Société et le Groupe dans la conception, la mise en œuvre et le suivi d'une bonne gouvernance d'entreprise en considération du souhait du Conseil d'administration et de la Direction Générale d'un niveau élevé de développement durable dans leur environnement économique, social et environnemental, de l'ambition éthique claire du Groupe et des principes et pratiques de responsabilité sociétale du Groupe, de ses dirigeants et collaborateurs.

Composition

Ce Comité est composé de quatre Administrateurs :

- Mme Sapna Sood, Présidente du Comité, Administratrice indépendante ;
- M. François-Henri Pinault ;
- M. Jean-François Palus ;
- Mme Daniela Riccardi, Administratrice indépendante.

Activité du Comité de Développement durable en 2018 et en 2019 jusqu'au 11 février

En 2018, le Comité s'est réuni deux fois, avec un taux de présence de 100 %.

Le Comité s'est réuni le 15 mars 2018 et a débattu des activités du Groupe en matière de développement durable, en lien avec les objectifs fixés pour l'exercice 2018. Ont ainsi été évoquées les priorités du Groupe en matière de développement durable (EP&L, projets innovants et *sourcing* durable).

Une seconde réunion du Comité a eu lieu le 13 novembre 2018. Il a été procédé à un point d'étape sur la mise en œuvre du programme « *Advance* ».

La Directrice du Développement durable du Groupe a participé aux deux réunions du Comité.

La Présidente du Comité des rémunérations a également assisté aux réunions, sans voix délibérative, pour faire le lien avec les objectifs fixés en la matière pour les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux.

Le Comité ne s'est pas réuni début 2019.

2.4 Autres informations concernant le Conseil d'administration de la Société

Président d'Honneur du Conseil d'administration

Conformément à la faculté prévue par les statuts de la Société, le Conseil d'administration a décidé, le 26 avril 2018 à l'issue de l'Assemblée générale mixte, de confirmer M. François Pinault, fondateur du groupe PPR devenu Kering, en qualité de Président d'Honneur du Conseil d'administration. À ce titre, M. François Pinault est invité à participer aux réunions du Conseil d'administration avec voix consultative.

Il n'a participé à aucune de ces réunions au cours de l'exercice 2018.

Censeurs

- M. Marco Bizzarri, Président-Directeur général de Gucci (renouvellé par le Conseil d'administration du 27 avril 2017) ;
- M. Albert Bensoussan, Directeur général du pôle Horlogerie et Joaillerie de Kering (renouvellé par le Conseil d'administration du 26 juillet 2018) ;
- Mme Francesca Bellettini, Présidente-Directrice générale d'Yves Saint Laurent (nommé par le Conseil d'administration du 27 avril 2017).

Les censeurs sont nommés par le Conseil d'administration et ont pour mission principale de participer, en tant que de besoin, aux réunions du Conseil d'administration, pour y apporter les informations nécessaires, leur expertise et leur connaissance des différents métiers du Groupe. Ils ont voix consultative.

2.5 Direction du Groupe

La Direction du Groupe est composée du Comité exécutif du Groupe réuni autour de M. François-Henri Pinault, Président-Directeur général, et de M. Jean-François Palus, Directeur général délégué.

Le Comité exécutif réunit régulièrement les dirigeants des principales marques du Groupe, ainsi que les principaux directeurs fonctionnels de Kering. Le Comité exécutif compte 12 membres.

Le Comité exécutif, instance opérationnelle du Groupe, reflète la transformation de Kering en un Groupe plus intégré. Il permet de mieux associer les dirigeants des activités du Groupe et des principales marques aux réflexions autour des grandes orientations du Groupe, aux côtés des principaux responsables fonctionnels de Kering.

Membres du Comité exécutif au 31 décembre 2018 :

- François-Henri Pinault, Président-Directeur général ;
- Jean-François Palus, Directeur général délégué ;
- Francesca Bellettini, Présidente-Directrice générale de Saint Laurent ;
- Albert Bensoussan, Directeur général du pôle Horlogerie et Joaillerie ;
- Marco Bizzarri, Président-Directeur général de Gucci ;
- Gregory Boutté, Directeur du Digital et de la Relation client ;
- Marie-Claire Daveu, Directrice du Développement durable et des Affaires institutionnelles internationales ;
- Jean-Marc Duplaix, Directeur Financier ;
- Valérie Duport, Directrice de la Communication et de l'Image ;
- Claus-Dietrich Lahrs, Président-Directeur général de Bottega Veneta ;
- Béatrice Lazat, Directrice des Ressources humaines ;
- Roberto Vedovotto, Directeur général de Kering Eyewear.

Réunions de suivi de l'activité et des budgets

La Direction Générale de Kering et les Dirigeants des principales marques se réunissent régulièrement, afin d'apprécier l'évolution de l'activité. Cette appréciation s'appuie sur des éléments opérationnels et financiers.

2.6 Conformité au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées

Le 22 octobre 2008, le Conseil d'administration a annoncé avoir pris connaissance et adopté comme cadre de référence à sa gouvernance d'entreprise les recommandations AFEP-MEDEF du 6 octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées et considéré que ces recommandations s'inscrivaient toutes dans la démarche de gouvernement d'entreprise déjà mise en œuvre par la Société.

Par conséquence, la Société se réfère dès lors au Code de gouvernement d'entreprise des Sociétés cotées résultant de la consolidation du rapport de l'AFEP et du MEDEF d'octobre 2003, de leurs recommandations de janvier 2007 et octobre 2008 précitées et de leur recommandation d'avril 2010 sur le renforcement de la présence des femmes dans les conseils et qui a été révisé en juin 2013, novembre 2015, novembre 2016 et juin 2018 (« le Code AFEP-MEDEF ») et de son Guide d'application de décembre 2016, notamment pour l'élaboration du présent rapport. Le Code AFEP-MEDEF est consultable sur le site internet du MEDEF à l'adresse suivante : http://www.medef.fr et de l'AFEP : http://www.afep.com.

Conformément à l'article L. 225-37-4, 8° du Code de commerce, Kering se réfère au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, à l'exception de la recommandation suivante :

Recommandations AFEP-MEDEF	Pratique Kering/Explications
Succession des dirigeants mandataires sociaux (Section 16.2.2 du Code) – Le Comité des nominations (ou un comité *ad hoc*) établit un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux.	La succession des dirigeants mandataires sociaux est revue et discutée chaque année par le Comité des nominations afin de pouvoir proposer au Conseil des solutions de succession en cas de vacance imprévue. Dans un souci de transparence et d'amélioration de sa gouvernance, il a été décidé de publier lors de l'exercice prochain le processus décisionnel pour assurer la pérennité des organes de direction en établissant un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux.

Participation des actionnaires à l'Assemblée générale

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées générales dans les conditions prévues par la loi. Les modalités relatives à cette participation sont détaillées dans les dispositions de l'article 20 des statuts et font l'objet d'un rappel dans le chapitre 7 du présent Document de référence.

Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Aucun élément autre que ceux tenant à la composition actuelle du capital social (le groupe Artémis étant actionnaire majoritaire à hauteur de 40,90 % du capital et 57,61 % des droits de vote théoriques de Kering au 31 décembre 2018), au droit de vote double statutaire, au programme de rachat par la Société de ses propres actions et aux autorisations par l'Assemblée générale d'augmentation du capital, tels qu'ils sont expressément décrits dans ce Document de référence, n'est susceptible d'avoir une incidence en cas d'offre publique, ou ne peut avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord entre actionnaires pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions ou à l'exercice des droits de vote.

3. INFORMATIONS RÉGLEMENTAIRES CONCERNANT LES MANDATAIRES SOCIAUX

À la connaissance de la Société :

- aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un des mandataires sociaux ;
- aucun des mandataires sociaux n'a été associé au cours des cinq dernières années à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que Directeur général ou associé commandité ;
- aucune condamnation n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un des mandataires sociaux emportant une interdiction d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur ;
- aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'un des mandataires sociaux de la Société par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) ;
- aucun mandataire social ne bénéficie d'un engagement de la Société ou de l'une de ses filiales correspondant à des éléments de rémunération, indemnités ou avantages quelconques dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci ;
- aucun mandataire social n'a signalé l'existence d'un accord avec un actionnaire principal, client ou fournisseur de la Société en vertu duquel il a été sélectionné en tant que mandataire.

Par ailleurs, aucun contrat de services prévoyant l'octroi d'avantages ne lie les Administrateurs au groupe Kering.

Il n'existe pas d'actifs appartenant directement ou indirectement aux dirigeants de la Société, exploités dans le cadre du Groupe.

À la connaissance de la Société, aucun mandataire social n'est en situation de conflit d'intérêts potentiel entre ses devoirs envers elle et ses intérêts ou autres devoirs et n'a pas de lien familial existant avec un autre mandataire social de la Société.

En application de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce, la Société déclare les sommes perçues par les mandataires sociaux des sociétés contrôlantes au cours de l'exercice. Ainsi, M. François-Henri Pinault, Mme Patricia Barbizet et Mme Héloïse Temple-Boyer ont respectivement perçu, au titre de 2018, des rémunérations nettes de 1,2 million d'euros, 3,8 millions d'euros et 444 940 euros, dans le cadre des fonctions exercées au sein des sociétés Financière Pinault SCA et Artémis SAS.

Les montants ci-dessus sont sans lien avec le mandat social exercé dans Kering. Lesdits montants sont supportés par la seule société concernée.

Transactions effectuées sur les titres de Kering par les dirigeants, leurs proches et les personnes assimilées

En application des dispositions de l'article 223-26 du Règlement général de l'AMF, les opérations sur les titres de la Société déclarées à l'AMF au cours de l'exercice 2018 par les dirigeants, les personnes assimilées aux dirigeants ainsi que les personnes qui leur sont étroitement liées, visés à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier, sont récapitulées ci-après :

	Nature des opérations	Date d'opération	Prix moyen
Artémis SAS, actionnaire majoritaire	Acquisition de 32 016 actions	27 août 2018	460,81 euros
Sophie L'Hélias, Administratrice de la Société	Acquisition de 26 actions	13 mars 2018	387,70 euros
Laurence Boone, Administratrice de la Société	Acquisition de 200 actions	22 mars 2018	383,87 euros
Sophie L'Hélias, Administratrice de la Société	Acquisition de 185 actions	22 mai 2018	486,90 euros

Convention réglementée

La convention d'assistance entre les sociétés Kering et Artémis, approuvée au cours d'un exercice antérieur, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé. Cette convention est détaillée dans le rapport des Commissaires aux comptes au chapitre 5 du présent Document de référence.

4. RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

Les informations figurant dans le présent document tiennent compte des recommandations du Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées révisé en juin 2018, ainsi que des recommandations de l'Autorité des marchés financiers (AMF) sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées. Les politiques de rémunération des dirigeants de Kering sont décidées par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations. Ce Comité peut faire appel à des conseillers externes spécialisés en matière de rémunération des dirigeants. Il est également à l'écoute du retour des actionnaires institutionnels.

4.1 Informations concernant les éléments de rémunération versés ou attribués aux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 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.

Les montants dus présentés dans les deux tableaux suivants correspondent à l'ensemble des rémunérations attribuées au dirigeant mandataire social concerné au cours de chacun des exercices présentés quelle que soit la date de versement.

Les montants présentés comme versés correspondent à l'intégralité des rémunérations perçues par le dirigeant mandataire social au cours de chacun des exercices présentés.

Montants bruts *(en euros)* François-Henri Pinault Président-Directeur général	Exercice 2018		Exercice 2017	
	Montants dus au titre de l'exercice [1]	Montants versés au cours de l'exercice	Montants dus au titre de l'exercice [1]	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
Rémunération variable annuelle	1 944 000	1 944 000 [2]	1 944 000	1 407 318 [3]
Rémunération variable pluriannuelle :	n.a.	18 631 905	n.a.	-
Plan 2014 (I) : 11 372 KMUs attribuées à 144 €, représentant à la date d'attribution une valeur de 1 637 568 € *Condition de performance non-remplie*		0		
Plan 2014 (II) : 9 900 KMUs attribuées à 166 €, représentant à la date d'attribution une valeur de 1 643 400 € *Exercées à 885 €*		8 761 500		
Plan 2015 : 11 153 KMUs attribuées à 167 €, représentant à la date d'attribution une valeur de 1 862 551 € *Exercées à 885 €*		9 870 405		
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence *(Kering)*	66 704	67 121 [2]	67 121	64 679 [3]
Jetons de présence *(filiales)*	-	14 527 [2]	74 527	74 527 [3]
Avantages en nature [4]	16 421	16 421	6 476	6 476
Total	**3 227 125**	**21 873 974**	**3 292 124**	**2 753 000**

(1) Les montants dus au titre de l'exercice sont les éléments de rémunération qui correspondent aux services rendus au titre de l'exercice encouru. Les éléments de rémunération variable pluriannuelle sont dus après une période d'acquisition (en principe de 3 ans) sous réserve de la réalisation de critères de performance. Ils ne sont par conséquent pas présentés sous cette rubrique.

9 526 KMUs relatives au plan 2016 seront dues à partir d'avril 2019 (première fenêtre de monétisation) et pourront être monétisées jusqu'en octobre 2020 (dernière fenêtre de monétisation), la condition de performance étant atteinte. Sur la base de la valeur de la KMU de 753 euros au 31 décembre 2018 (contre une valeur d'attribution de 166 euros, représentant à la date d'attribution 1 581 316 euros), cet octroi correspond à un montant de 7 173 078 euros.

Rémunération exceptionnelle accordée aux dirigeants mandataires sociaux suite à la transformation majeure du Groupe : 10 000 KMUs ont été attribuées au Président-Directeur général, sans condition de performance. Sur la base de la valeur de la KMU de 753 euros au 31 décembre 2018 (contre une valeur d'attribution de 581 euros au 31 décembre 2017, représentant à la date d'attribution 5 810 000 euros), cet octroi correspond à un montant de 7 530 000 euros. La monétisation de la première tranche pourrait intervenir à compter d'avril 2019 et la seconde tranche à compter d'avril 2020.

(2) Au titre de l'exercice 2017.

(3) Au titre de l'exercice 2016.

(4) François-Henri Pinault bénéficie d'une voiture de fonction.

Montants bruts *(en euros)* Jean-François Palus Directeur général délégué	Exercice 2018		Exercice 2017 (données retraitées [2])	
	Montants dus au titre de l'exercice [1]	Montants versés au cours de l'exercice	Montants dus au titre de l'exercice [1]	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe [3]	1 216 443	1 216 443	1 176 460	1 176 460
Rémunération variable annuelle [4]	1 634 010	1 559 476 [5]	1 559 476	1 039 614 [6]
Rémunération variable pluriannuelle :	n.a.	8 635 830	n.a.	-
Plan 2014 : 9 426 KMUs attribuées à 144 €, représentant à la date d'attribution une valeur de 1 357 344 € *Condition de performance non-remplie*		0		
Plan 2015 : 9 758 KMUs attribuées à 167 €, représentant à la date d'attribution une valeur de 1 629 586 € *Exercées à 885 €*		8 635 830		
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence *(Kering)*	66 704	60 412 [5]	60 412	60 355 [6]
Jetons de présence *(filiales)*	125 000	128 333 [5]	125 000	125 000 [6]
Avantages en nature [3] [7]	1 081 582	1 081 582	1 078 961	1 078 961
Total	**4 123 739**	**12 682 076**	**4 000 309**	**3 480 390**

(1) Les montants dus au titre de l'exercice sont les éléments de rémunération qui correspondent aux services rendus au titre de l'exercice encouru. Les éléments de rémunération variable pluriannuelle sont dus après une période d'acquisition (en principe de 3 ans) sous réserve de la réalisation de critères de performance. Ils ne sont par conséquent pas présentés sous cette rubrique.

8 448 KMUs relatives au plan 2016 seront dues à partir d'avril 2019 (première fenêtre de monétisation) et pourront être monétisées jusqu'en octobre 2020 (dernière fenêtre de monétisation), la condition de performance étant atteinte. Sur la base de la valeur de la KMU de 753 euros au 31 décembre 2018 (contre une valeur d'attribution de 166 euros, représentant à la date d'attribution 1 402 368 euros), cet octroi correspond à un montant de 6 361 344 euros.

Rémunération exceptionnelle accordée aux dirigeants mandataires sociaux suite à la transformation majeure du Groupe : 6 000 KMUs ont été attribuées au Directeur général délégué, sans condition de performance. Sur la base de la valeur de la KMU de 753 euros au 31 décembre 2018 (contre une valeur d'attribution de 581 euros au 31 décembre 2017, représentant à la date d'attribution 3 486 000 euros), cet octroi correspond à un montant de 4 518 000 euros.
La monétisation de la première tranche pourrait intervenir à compter d'avril 2019 et la seconde tranche à compter d'avril 2020.

(2) Données retraitées avec le taux de change 2018 pour obtenir une information à taux de change comparable.
(3) Convertis en euros au cours moyen de change de l'exercice 2018 (soit 0,88471). La rémunération fixe du Directeur général délégué (1 200 000 €) est payée pour moitié en euros et pour moitié en livres sterling. Le taux de conversion retenu est celui du budget arrêté en mars chaque année. En fin d'année, le montant en livre est retraité en euros, au cours moyen de change de l'exercice, constaté en fin d'année (0,88471). Cet alignement explique le montant en euro potentiellement différent des 1 200 000 euros, rémunération fixe du Directeur général délégué.
(4) Convertis en euros au cours de change à la date de clôture de l'exercice 2018 (soit 0,89453).
(5) Au titre de l'exercice 2017.
(6) Au titre de l'exercice 2016.
(7) Les avantages en nature correspondent à une allocation de résidence à Londres annuelle dont bénéficie le Directeur général délégué depuis le 1er juillet 2013 (au titre de l'exercice concerné : 900 000 livres sterling).

Pour rappel les données publiées dans le Document de référence 2017 se présentaient ainsi [1] :

Montants bruts *(en euros)* Jean-François Palus Directeur général délégué	Exercice 2017	
	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe	1 181 747	1 181 747
Rémunération variable annuelle	1 586 011	1 043 781 [2]
Rémunération variable pluriannuelle	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-
Jetons de présence *(Kering)*	60 412	60 355 [2]
Jetons de présence *(filiales)*	125 000	125 000
Avantages en nature	1 088 672	1 088 672
Total	**4 041 842**	**3 499 555**

(1) Tableau fourni par référence aux données retraitées qui figurent dans le tableau ci-dessus.
(2) Au titre de l'exercice 2016.

En matière de rémunérations des dirigeants mandataires sociaux, la Loi N° 2016-1691 du 9 décembre 2016 (dite loi « Sapin II ») prévoit désormais, pour les sociétés anonymes cotées, une intervention en deux temps de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires :

- les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-Directeur général et au Directeur général délégué, en raison de leur mandat, sont soumis à son approbation au moins chaque année (le vote *Ex Ante*). Cette disposition est applicable depuis l'Assemblée générale 2017 ;
- statuer sur les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice antérieur par des résolutions distinctes pour le Président-Directeur général et le Directeur général délégué (le vote *Ex Post*). Cette disposition est applicable depuis l'Assemblée générale 2018.

En d'autres termes, deux votes auront lieu lors de l'Assemblée générale 2019 :

- un vote *Ex Ante*, contraignant, sur la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux. En cas de non approbation par l'Assemblée des actionnaires, les principes et critères précédemment approuvés continueront de s'appliquer ;
- un vote *Ex Post*, contraignant, découlant de la loi Sapin II sur les éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels et sur les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice antérieur aux dirigeants précités. Les éléments de rémunération variables ou exceptionnels ne peuvent être versés qu'après approbation par l'Assemblée générale de la rémunération globale du dirigeant concerné.

Les jetons de présence dus au titre des mandats exercés au sein du Conseil d'administration de Kering au cours de l'exercice 2017 ont été versés en avril 2018 et ceux dus au titre de l'exercice 2018 ont été versés en février 2019.

Pour 2018, les rémunérations du Président-Directeur général et du Directeur général délégué ont été arrêtées par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations : la structure des rémunérations – montant de la partie fixe et taux de la partie variable – est fixée considération prise de l'analyse des pratiques de marché observées pour les dirigeants des sociétés du CAC 40.

Rémunérations fixes

Le Conseil d'administration du 12 février 2018 a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations, de maintenir la rémunération fixe à 1 200 000 euros pour les deux dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Pour rappel, ce montant n'avait pas évolué depuis 2011 pour le Président-Directeur général et 2012 pour le Directeur général délégué. En 2017, il a augmenté pour le Président-Directeur général de 1 100 000 euros à 1 200 000 euros, et pour le Directeur général délégué de 1 000 000 euros à 1 200 000 euros. Cette partie fixe de la rémunération reste stable et n'a pas augmenté depuis 2017.

Le montant fixe proposé est aligné sur la pratique de certains des pairs du CAC 40 et du marché (international) du luxe. Les sociétés du panel sont les suivantes :

- CAC 40 (14 sociétés) : Accor, Capgemini, Danone, EssilorLuxottica, Lafarge, Legrand, L'Oréal, LVMH, Pernod Ricard, Publicis Groupe, Safran, Solvay, Valeo, Vivendi ;
- marché international (12 sociétés) : Burberry, Coach, Estée Lauder, Hermès, Hugo Boss, L'Oréal, LVMH, Prada, Ralph Lauren, Richemont, Swatch, Tiffany & Co.

Ce montant tient également compte des rôles assignés aux deux dirigeants (voir section 1.3 du présent chapitre).

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, ce montant de rémunération fixe ne serait ensuite revu qu'à intervalle relativement long.

Situation du Directeur général délégué :

Par suite de la localisation à Londres des activités du Directeur général délégué, dont acte a été pris par le Conseil d'administration du 18 juin 2013, sur recommandation du Comité des rémunérations en 2013, les sociétés Kering Netherlands BV, filiale de droit néerlandais du Groupe, et Kering International Ltd, filiale de droit anglais du Groupe, versaient chacune pour moitié les montants annuels de sa rémunération fixe (500 000 euros pour ce qui concerne Kering Netherlands BV et 425 000 livres sterling pour ce qui concerne Kering International Ltd), conformément à l'*Employment Agreement* (contrat de travail) et au *Service Agreement* (assimilé à un contrat de travail) conclus respectivement avec ces deux sociétés. Ces contrats correspondaient à des fonctions respectivement d'animation des activités du Groupe et d'encadrement des fonctions supports internationales du Groupe.

Dans un souci de simplification et sur recommandation du Comité des rémunérations, en novembre 2017, l'*Employment Agreement* avec Kering Netherlands BV et le *Service Agreement* avec Kering International Ltd ont été résiliés. Consécutivement, un nouveau *Employment Agreement* a été conclu par Kering International Ltd avec effet au 1er janvier 2017 et prévoyant une rémunération annuelle de 600 000 euros et 546 000 livres sterling pour l'exercice 2018 avec une clause de révision annuelle de la somme versée en livres sterling de manière à assurer une parité euro/livre sterling.

Comme les précédents, ce contrat de travail est lié à l'existence du mandat de Directeur général délégué et deviendra caduc à la fin dudit mandat.

Il est précisé que ce contrat de travail ne contient aucune indemnité de cessation des fonctions.

Rémunérations variables annuelles

La rémunération variable du Président-Directeur général (120 %) et du Directeur général délégué (100 %) est fonction de l'atteinte d'objectifs précisément définis et déterminée :

(i) pour 30 % par des objectifs extra-financiers, et

(ii) pour 70 % par des objectifs financiers tirés des résultats du Groupe après clôture de l'exercice concerné. Pour cette seconde partie, elle représente :

- à objectifs réalisés (la rémunération variable annuelle cible) :
  - pour le Président-Directeur général 120 % de 70 % de la partie fixe,
  - pour le Directeur général délégué, 100 % de 70 % de la partie fixe ;
- en cas de surperformance (à partir de 125 % de réalisation des objectifs) : 150 % de la cible pour le Président-Directeur général et le Directeur général délégué.

Historique – Détermination au regard d'éléments uniquement financiers

En 2015, ces objectifs étaient au nombre de deux et comptaient chacun pour moitié dans la détermination de la rémunération variable : le résultat opérationnel courant du Groupe (ROC) et le cash-flow libre opérationnel du Groupe (FCF).

Évolution – Intégration d'objectifs extra-financiers

En 2016, conformément à la stratégie long terme du Groupe en matière ESG (Environnement, Sociétal, Gouvernance), le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé l'introduction de nouveaux critères de performance extra-financiers conditionnant, à parts égales, 30 % de ladite rémunération variable annuelle. Ceci se décline selon trois thèmes supportant la stratégie du Groupe : gestion des organisations et des talents, responsabilité sociétale d'entreprise et développement durable.

Ainsi, la rémunération variable du Président-Directeur général et du Directeur général délégué est désormais fonction de l'atteinte d'objectifs répartis comme suit :

Objectifs financiers *(quantifiables)*

Critères	Pondération
Résultat opérationnel courant du Groupe	35 %
Cash-flow libre opérationnel du Groupe	35 %
TOTAL	**70 %**

Objectifs extra-financiers *(qualitatifs)*

Critères	Pondération
Gestion des organisations et des talents	10 %
Responsabilité sociétale d'entreprise	10 %
Développement durable	10 %
TOTAL	**30 %**

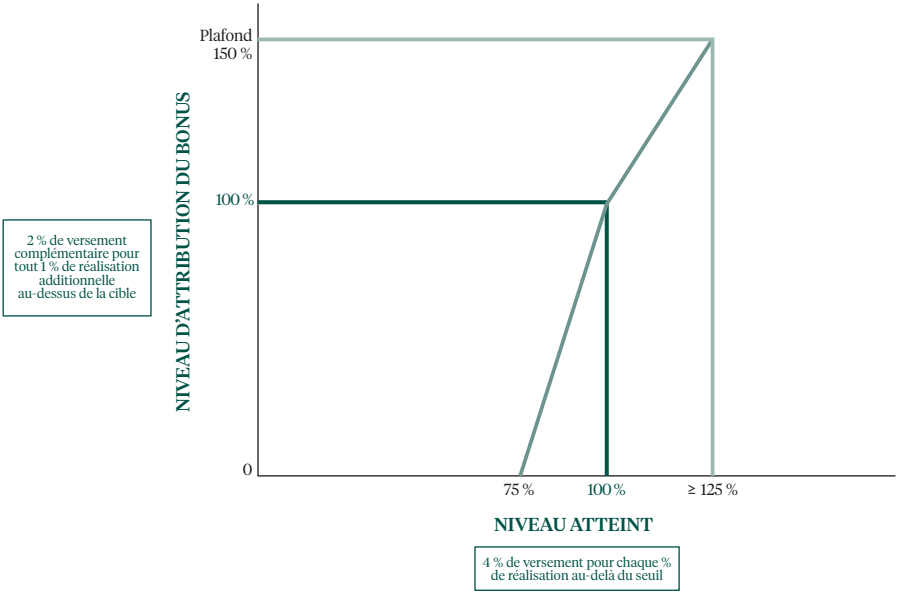
Sur recommandation du Comité des rémunérations, les objectifs extra-financiers sont appréciés chaque année par le Conseil, qui prend en compte les performances du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, sur la base de rapports et présentations décrivant le niveau d'atteinte de l'objectif et justifiant ainsi l'attribution accordée aux dirigeants mandataires sociaux.

Cette appréciation est basée sur une proposition détaillée élaborée par le Comité des rémunérations qui prend notamment appui sur les éléments objectifs rapportés par la Directrice de la conformité, la Directrice du Développement durable, la Directrice des Ressources humaines et la Directrice des rémunérations et avantages sociaux du Groupe, au regard des objectifs stratégiques définis en début d'année.

Les taux de réalisation des différents objectifs sont reproduits dans le tableau présenté ci-dessous. Le niveau minimal de réalisation pour chacun des objectifs financiers est de 75 %. Lorsque les objectifs sont précisément remplis, le taux d'attribution est de 100 % du montant cible. Lorsque le taux de réalisation atteint 125 %, le taux d'attribution est porté à 150 % du montant cible.

Niveau d'atteinte des objectifs financiers *(versus objectif)*	Niveau d'attribution du bonus *(versus montant cible)*
≤ 75 %	0 %
100 %	100 %
≥ 125 %	150 % (plafond)

Toute performance entre le seuil de déclenchement (75 %) et la cible (100 %) ou entre la cible et le plafond (125 %) donne lieu à un niveau de la rémunération variable annuelle versée résultant de l'extrapolation linéaire entre ces limites. Ainsi par exemple, une performance de 90 % de la cible permettrait d'attribuer 60 % de la rémunération variable annuelle et une performance de 110 % de la cible permettrait d'attribuer 125 %.



Historique des versements de la rémunération variable annuelle

Président-Directeur général – François-Henri Pinault

(en euros)	2014 (au titre de 2013)	2015 (au titre de 2014)	2016 (au titre de 2015)	2017 (au titre de 2016)	2018 (au titre de 2017)
	1 239 480	1 560 900	1 158 960	1 407 318	1 944 000

Directeur général délégué – Jean-François Palus

(en euros)	2014 (au titre de 2013) (1)	2015 (au titre de 2014) (1)	2016 (au titre de 2015) (1)	2017 (au titre de 2016) (1)	2018 (au titre de 2017) (1)
	915 628	1 153 068	859 500	1 039 614	1 559 476

(1) Données retraitées avec le taux de change à la date de cloture 2018 pour obtenir une information à taux de change comparable (0,89453).

Au titre de 2018, le Président-Directeur général a bénéficié du versement d'une rémunération variable de 1 944 000 euros. Les taux de réalisation des différents objectifs sont reproduits dans le tableau présenté ci-après.

Niveau d'atteinte des objectifs en 2018 – François-Henri Pinault, Président-Directeur général

Nature	Indicateurs	Pondération de l'objectif	Cibles & Objectifs *(en millions d'euros)*
Critères financiers			
	Résultat opérationnel courant du Groupe	35 %	2 969
	Cash flow libre opérationnel du Groupe	35 %	1 715
	TOTAL FINANCIER	**70 %**	
Critères extra-financiers			
	Développement durable	10 %	Voir
	Responsabilité sociétale d'entreprise	10 %	description
	Gestions des organisations et des talents	10 %	page 196
TOTAL EXTRA-FINANCIER		**30 %**	
TOTAL RÉMUNÉRATION VARIABLE VERSÉE			

Au titre de 2018, le Directeur général délégué a bénéficié du versement d'une rémunération variable de 1 634 010 euros. Les taux de réalisation des différents objectifs sont reproduits dans le tableau présenté ci-dessous.

Niveau d'atteinte des objectifs en 2018 – Jean-François Palus, Directeur général délégué

Nature	Indicateurs	Pondération de l'objectif	Cibles & Objectifs *(en millions d'euros)*
Critères financiers			
	Résultat opérationnel courant du Groupe	35 %	2 969
	Cash flow libre opérationnel du Groupe	35 %	1 715
	TOTAL FINANCIER	**70 %**	
Critères extra-financiers			
	Développement durable	10 %	Voir
	Responsabilité sociétale d'entreprise	10 %	description
	Gestions des organisations et des talents	10 %	page 196
TOTAL EXTRA-FINANCIER		**30 %**	
TOTAL RÉMUNÉRATION VARIABLE VERSÉE			

	Seuils de déclenchement								
	Seuil minimum de réalisation	Versement	Cible	Versement	Plafond de réalisation	Versement	Réalisé		Montant en euros correspondant
	en % de l'objectif	*en % de la base 100*	*en % de l'objectif*	*en % de la base 100*	*en % de l'objectif*	*en % de la base 100*	*en % de l'objectif*	Taux de versement	
	75 %	0 %	100 %	100 %	125 %	150 %	133 %	150 %	756 000
	75 %	0 %	100 %	100 %	125 %	150 %	161 %	150 %	756 000
							> 125 %	**150 %**	**1 512 000**
			100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	144 000
			100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	144 000
			100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	144 000
							100 %	**100 %**	**432 000**
									1 944 000

	Seuils de déclenchement								
	Seuil minimum de réalisation	Versement	Cible	Versement	Plafond de réalisation	Versement	Réalisé		Montant en euros correspondant
	en % de l'objectif	*en % de la base 100*	*en % de l'objectif*	*en % de la base 100*	*en % de l'objectif*	*en % de la base 100*	*en % de l'objectif*	Taux de versement	
	75 %	0 %	100 %	100 %	125 %	150 %	133 %	150 %	635 448
	75 %	0 %	100 %	100 %	125 %	150 %	161 %	150 %	635 448
							> 125 %	**150 %**	**1 270 896**
			100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	121 038
			100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	121 038
			100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	121 038
							100 %	**100 %**	**363 114**
									1 634 010

Réalisations des objectifs extra-financiers au cours de l'exercice 2018

Pour chaque objectif, le Comité concerné a établi la liste des éléments d'appréciation de la réalisation des objectifs extra-financiers présentés et étudiés par le Comité des rémunérations, permettant d'aligner la rémunération des dirigeants mandataires sociaux sur la stratégie à long terme du Groupe.

Le Conseil d'administration a ensuite évalué, sur la base de ces éléments, le taux de réalisation de chaque objectif.

Objectifs	Éléments d'appréciation de la réalisation des objectifs
Développement durable : déclinaison opérationnelle du plan stratégique *Advance 2025* au travers de la définition et mise en œuvre de plans d'actions par marque (critère extra-financier) *Objectif commun au Président-Directeur général et au Directeur général délégué*	Impulsion pour identifier et mettre en œuvre des partenariats orientés vers l'innovation (y compris pour les marques de montres & joaillerie) permettant de procéder à de véritables rupture technologiques, condition de l'atteinte des objectifs environnementaux du Groupe à horizon 2025 en termes de réduction de notre empreinte environnementale (basée sur les résultats EP&L) et de nos émissions de gaz à effet de serre.
Responsabilité sociétale d'entreprise : diffusion d'une culture de performance et d'intégrité au sein du Groupe au travers d'un investissement personnel et d'une communication régulière sur ces thèmes (critère extra-financier) *Objectif commun au Président-Directeur général et au Directeur général délégué*	I. Lutte anti-corruption 1. mise en œuvre de la politique anti-corruption et six procédures connexes : - procédure cadeau/prestation d'accueil, - divertissement et déplacements, - procédure d'audit des tiers, - procédure d'audit dans les opérations d'acquisition, - procédure relative aux pays sous sanction, - procédure relative aux dons et au sponsoring, - lignes directrices relatives aux interactions avec les agents publics, - procédure conflit d'intérêt exigeant une signature annuelle pour une population cible ; 2. contrôle anti-corruption accru des parties tierces, 3. programme de *e-learning* auprès des collaborateurs du Groupe ; II. Respect du Droit de la concurrence 1. politique concurrence (adaptée au droit local) ainsi qu'une procédure relative à la participation aux associations professionnelles, 2. programme de *e-learning* auprès des collaborateurs du Groupe.
Gestion des organisations et des talents : sponsoring actif de la mise en œuvre de la politique de gestion des talents au sein des équipes dirigeantes des marques et des plans de succession pour les membres du Comité exécutif Groupe, les Directeurs Généraux et les Directeurs Artistiques (critère extra-financier) *Objectif commun au Président-Directeur général et au Directeur général délégué*	Accompagnement du projet « Prometheus » (visant à une révision en profondeur des schémas directeurs des processus de planning, approvisionnements, logistique et ventes pour les activités de luxe) dans ses aspects impliquant une mutation des équipes et une réorganisation dans les marques. Renforcement des plans de succession des positions clés en accentuant la nécessité d'atteindre une parité dans les « pools de talents » dans les 3 ans.

Rémunérations variables pluriannuelles (*Long Term Incentive*)

En 2013, un nouveau mode d'intéressement à long terme a été instauré, fondé sur des unités monétaires Kering (et non plus des actions de performance) dites KMUs. La valeur de celles-ci est indexée (à parts égales) à la fois sur la progression absolue du titre Kering et sur la progression relative du cours de l'action Kering par rapport à un panier de sept valeurs du Luxe. La période d'acquisition définitive de ces KMUs est fixée à 3 ans à compter du 1er janvier de l'année d'attribution ; elle ouvre une période de monétisation de 2 ans (lors de deux fenêtres annuelles) à l'occasion de laquelle les bénéficiaires peuvent percevoir la contrepartie en numéraire de leurs KMUs sur la base de la dernière valeur déterminée.

L'historique des attributions au Président-Directeur général et au Directeur général délégué depuis 2016 est présenté dans le tableau en pages 199 et 200.

Le Conseil d'administration a décidé, le 12 février 2018, sur recommandation du Comité des rémunérations, de maintenir le dispositif des KMUs et de maintenir la valeur d'attribution de la rémunération variable pluriannuelle à 100 % pour le Président-Directeur général et 80 % pour le Directeur général délégué de leur rémunération annuelle totale en numéraire versée au cours de l'exercice N (la rémunération annuelle totale en numéraire résultant de l'addition de la rémunération fixe et de la rémunération variable annuelle due au titre de N-1).

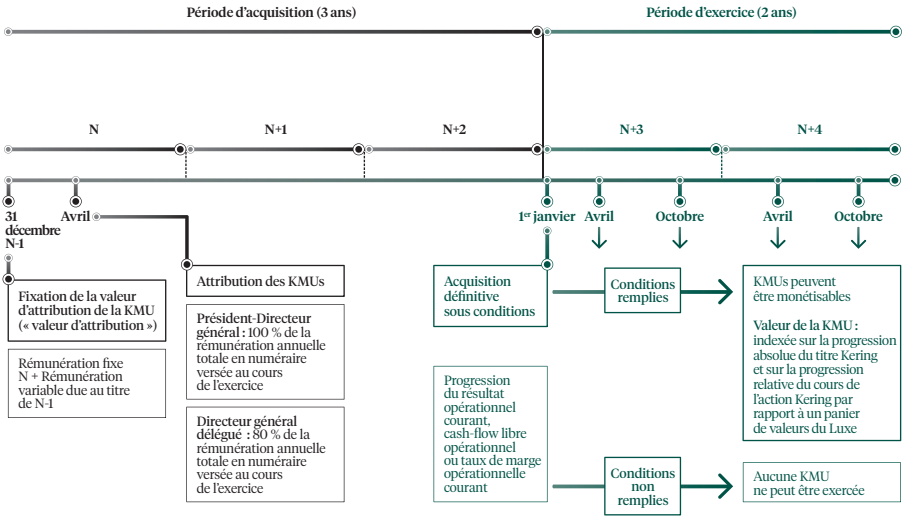
Dans ces conditions, 5 411 KMUs et 3 809 KMUs d'une valeur unitaire de 581 euros au 31 décembre 2017 ont été attribués respectivement au Président-Directeur général et au Directeur général délégué au cours de l'exercice 2018, correspondant à une valeur d'attribution de respectivement 3 143 791euros et 2 213 029 euros.

Afin d'aligner la rémunération variable pluriannuelle (LTI) sur la performance à long terme du Groupe, l'acquisition définitive des KMUs est soumise, depuis 2017, pour le Président-Directeur général et le Directeur général délégué, à des critères de performance tirés de trois indicateurs financiers opérationnels :

- résultat opérationnel courant (ROC) ;
- cash-flow libre opérationnel (FCF) ;
- taux de marge opérationnelle courante (TMO).

Si, pour au moins un des trois indicateurs mentionnés ci-dessus, une progression est constatée entre la moyenne des niveaux observés sur la période d'acquisition (trois ans) et le niveau affiché dans les comptes consolidés de Kering pour l'exercice précédant l'année d'attribution, alors 100 % de l'enveloppe de KMUs attribuées serait monétisable (les progressions pour chaque indicateur étant mesurées à périmètre d'activités constant et sur données publiées). À défaut, l'enveloppe de KMUs attribuée serait définitivement perdue.

Les critères financiers retenus, indépendants de l'évolution du cours de bourse, sont également calqués sur les indices utilisés pour la performance du Groupe et le mécanisme mis en place répond à une exigence renforcée puisque la valeur de la KMU ne constitue pas en soi une condition de performance, mais modifie mécaniquement le montant effectivement payé lors de l'exercice.



Fonctionnement du dispositif des Unités Monétaires Kering (KMUs)

Le Président-Directeur général et le Directeur général délégué sont éligibles aux plans de rémunération à long terme mis en place par la Société au profit des salariés et dirigeants du Groupe.

La composante de long terme de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux est alignée sur les objectifs stratégiques à long terme du Groupe et consiste en l'attribution de KMUs dont le mécanisme est identique à celui des plans de rémunération à long terme des autres cadres du Groupe bénéficiant d'une telle composante de rémunération, mais leur exercice est soumis à des conditions de performance rappelées ci-dessus.

Le plan de rémunération à long terme est donc fondé sur les KMUs, dont la valeur initiale de 100 euros (au 31 décembre 2011) est indexée sur la progression relative du cours de l'action Kering par rapport à un panier de sept valeurs du Luxe. Ce principe et critère de détermination est maintenu. En revanche, suite à la transformation majeure du Groupe et notamment la distribution d'une grande partie des actions PUMA détenues par Kering, le contenu du panel de référence a été adapté afin qu'il reflète exclusivement les Activités Luxe, en excluant désormais les activités Sport & Lifestyle. Les sociétés Adidas et Nike sont par conséquent sorties du panier de référence.

La période d'acquisition de ces KMUs est fixée à trois ans à compter de leur attribution ; elle ouvre une période de monétisation de deux ans (lors de deux fenêtres annuelles) par les bénéficiaires. La monétisation s'effectuera alors sur la base de la valeur déterminée lors de la dernière fenêtre annuelle.

Conformément aux recommandations AFEP-MEDEF, et aux recommandations du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 10 mars 2017, de supprimer l'obligation de conservation de titres Kering résultant de la monétisation de KMUs, s'agissant d'un instrument à dénouement exclusivement en numéraire.

Méthodologie appliquée pour la valorisation des KMUs

L'évolution de la valeur de la KMU est appréciée semestriellement (au 30 juin et 31 décembre de chaque année), sur la base du cours de bourse des 30 derniers jours de l'action Kering, cette valeur étant pondérée de la performance de l'action Kering par rapport au panel.

À la fin de chaque semestre, la valeur de l'unité monétaire Kering est calculée selon la formule suivante :

$$UVs+1 = UVs \times ([1+VKs+1] + ([1+VKs+1] \times [1+VKs+1] / [1+VPVs+1])) / 2$$

Dans laquelle :

UV = Unité de Valeur.

s+1 = date de clôture semestrielle donnant lieu à l'évaluation de l'Unité de Valeur (30/06 ou 31/12).

s = clôture semestrielle précédente.

VK = progression, sur le semestre, de l'action Kering en retenant, comme cours de référence, la moyenne des 30 derniers jours précédant la clôture semestrielle.

VPV = progression, sur le semestre, d'un panier de valeurs, égale à la moyenne arithmétique des progressions de ces valeurs en retenant, comme cours de référence, la moyenne des 30 derniers jours précédant la clôture semestrielle.

Les sociétés de référence pour la constitution du panel de valeurs sont les suivantes : Burberry, Ferragamo, LVMH, Prada, Richemont, Swatch et Tod's.

Depuis le 31 décembre 2011, et sur la base de la méthodologie de valorisation décrite ci-dessus, la valeur de la KMU a évolué de la façon suivante :

Date	Valeur de la KMU
31 décembre 2011	100 euros
30 juin 2012	102 euros
31 décembre 2012	131 euros
21 juillet 2013 (1)	152 euros
31 décembre 2013	144 euros
30 juin 2014	166 euros
31 décembre 2014	167 euros
30 juin 2015	160 euros
31 décembre 2015	166 euros
30 juin 2016	157 euros
31 décembre 2016	249 euros
30 juin 2017	401 euros
31 décembre 2017	581 euros
30 juin 2018	885 euros
31 décembre 2018	753 euros

(1) Date de la première attribution de KMUs.

Pour illustrer la sensibilité de la KMU au cours de l'action Kering et de la valeur du panier, les quatre scenarios indicatifs suivants sont présentés :

Option	Impact sur la KMU
- 15 % (Kering) vs - 15 % (panier)	Baisse de la KMU de 15 %
- 10 % (Kering) vs + 5 % (panier)	Baisse de la KMU de 16,4 %
+ 10 % (Kering) vs - 5 % (panier)	Augmentation de la KMU de 18,7 %
+ 15 % (Kering) vs + 15 % (panier)	Augmentation de la KMU de 15 %

L'hypothèse d'un décrochage très sérieux du titre Kering (un - 80 % par exemple) se traduirait par une baisse significative du niveau de la valeur de la KMU.

Tableau récapitulatif des KMUs attribuées à chaque dirigeant mandataire social

François-Henri Pinault – Président-Directeur général

KMUs

Attributions	KMUs attribuées [1]	Valeur unitaire *(en euros)* [2]	Valeur d'attribution *(en euros)*	Date d'acquisition [3]	Objectif/Seuil [4]	Valeur au 31/12/2018 (753€)	Seuil de déclenchement
Exercice 2016	9 526	166 [5]	1 581 316	Janvier 2019	Progression moyenne du BNPA/ Progression supérieure ou égale à 2,5 %	7 173 078	atteint
Exercice 2017	10 471	249 [6]	2 607 279	Janvier 2020	Progression d'un des trois critères suivants : ROC, FCF ou TMO	7 884 663	en cours
Exercice 2018	5 411	581 [7]	3 143 791	Janvier 2021	Progression d'un des trois critères suivants : ROC, FCF ou TMO	4 074 483	en cours
	5 000	581 [7]	2 905 000	Janvier 2019	Aucune condition de performance requise [8]	3 765 000	n.a.
	5 000	581 [7]	2 905 000	Janvier 2020	Aucune condition de performance requise [8]	3 765 000	n.a.

9 526 KMUs relatives au plan 2016 seront dues à partir d'avril 2019 (première fenêtre de monétisation) et pourront être monétisées jusqu'en octobre 2020 (dernière fenêtre de monétisation), la condition de performance étant atteinte. Sur la base de la valeur de la KMU de 753 euros au 31 décembre 2018 (contre une valeur d'attribution de 166 euros), cet octroi correspond à un montant de 7 173 078 euros.

Jean-François Palus – Directeur général délégué

KMUs

Attributions	KMUs attribuées [1]	Valeur unitaire *(en euros)* [2]	Valeur d'attribution *(en euros)*	Date d'acquisition [3]	Objectif/Seuil [4]	Valeur au 31/12/2018 (753€)	Seuil de déclenchement
Exercice 2016	8 448	166 [5]	1 402 368	Janvier 2019	Progression moyenne du BNPA/ Progression supérieure ou égale à 2,5 %	6 361 344	atteint
Exercice 2017	7 196	249 [6]	1 791 804	Janvier 2020	Progression d'un des trois critères suivants : ROC, FCF ou TMO	5 418 588	en cours
	5 000	249 [6]	1 245 000	Janvier 2020	Aucune condition de performance requise [8]	3 765 000	n.a.
Exercice 2018	3 809	581 [7]	2 213 029	Janvier 2021	Progression d'un des trois critères suivants : ROC, FCF ou TMO	2 868 177	en cours
	3 000	581 [7]	1 743 000	Janvier 2019	Aucune condition de performance requise [8]	2 259 000	n.a.
	3 000	581 [7]	1 743 000	Janvier 2020	Aucune condition de performance requise [8]	2 259 000	n.a.

8 448 KMUs relatives au plan 2016 seront dues à partir d'avril 2019 (première fenêtre de monétisation) et pourront être monétisées jusqu'en octobre 2020 (dernière fenêtre de monétisation), la condition de performance étant atteinte.

Sur la base de la valeur de la KMU de 753 euros au 31 décembre 2018 (contre une valeur d'attribution de 166 euros), cet octroi correspond à un montant de 6 361 344 euros.

(1) La valeur d'attribution des KMUs est égale à 70 % de la rémunération annuelle totale en numéraire versée au cours de l'exercice 2016 et à 100 % pour le PDG et à 80 % pour le Directeur général délégué depuis l'exercice 2017.
(2) La valeur des KMUs est indexée (à parts égales) à la fois sur la progression du titre Kering et sur la progression relative du cours de l'action Kering par rapport à un panier de sept valeurs du Luxe.
(3) La période d'acquisition définitive des KMUs est fixée à trois ans à compter du 1er janvier de l'année d'attribution.
(4) Pour les plans KMUs de 2016, 100 % de l'attribution peut être monétisée si la progression moyenne du BNPA est supérieure ou égale à 5 %. Il y aura réduction du droit à monétisation si la progression moyenne du BNPA est comprise entre 2,5 % et 5 %, et perte de la totalité de l'enveloppe en-deçà de 2,5 %. À compter de l'exercice 2017, 100 % de l'attribution peut être monétisée si, pour le résultat opérationnel courant, le cash-flow libre opérationnel, ou le taux de marge opérationnelle courante, une progression est constatée entre la moyenne des niveaux observés sur la période d'acquisition (trois ans) et le niveau affiché dans les comptes consolidés de Kering pour l'exercice précédant l'année d'attribution, alors 100 % de l'enveloppe de KMUs attribuées serait monétisable. À défaut, l'enveloppe de KMUs attribuées serait définitivement perdue.
(5) Valeur unitaire au 31 décembre 2015.
(6) Valeur unitaire au 31 décembre 2016.
(7) Valeur unitaire au 31 décembre 2017.
(8) Prime exceptionnelle accordée aux dirigeants mandataires sociaux suite à la transformation majeure du Groupe : une fois la sortie du retail achevée, construire un groupe intégré générant de la valeur au niveau Groupe pour les marques et, une fois la capacité confirmée du Pôle Luxe à générer une croissance organique profitable, concentrer le portefeuille sur des marques de luxe (cf. rémunération exceptionnelle décrite page 201).

Les KMUs attribuées au Président-Directeur général et au Directeur général délégué en 2014 n'ont pu être monétisées par ces derniers en raison de la non-réalisation de la condition de performance attachée à ces plans. En conséquence, aucun versement n'a été effectué.

En revanche, les KMUs attribuées au Président-Directeur général et au Directeur général délégué en 2015 ont été exercées par les deux dirigeants mandataires sociaux en octobre 2018, sur la base du cours de la KMU valorisée à 885 € au 30 juin 2018, la condition de performance attachée à ces plans étant atteinte. Cette condition de performance était liée au bénéfice net par action (BNPA), hors éléments non courants, applicable de la façon suivante : le nombre de KMUs exerçables à la fin de la période d'acquisition de trois ans est réduit à due proportion si la progression moyenne minimale du résultat net part du Groupe des activités poursuivies par action au cours de la période d'acquisition est inférieure à 5 % avec abandon de tout droit d'acquisition si cette progression moyenne est égale ou inférieure à 2,5 %. En l'espèce, la variation moyenne du BNPA sur la période pertinente (2015-2017) s'établissait à 21 %.

Rémunération exceptionnelle

Le management du Groupe, avec le consentement du Conseil d'administration, a défini une stratégie visant, après la finalisation de la cession des activités *retail*, à construire un groupe intégré générant de la valeur au niveau Groupe pour les marques et, une fois la capacité confirmée du Pôle Luxe à générer une croissance organique profitable, à concentrer le portefeuille sur des marques de luxe.

La distribution d'une grande partie des actions PUMA détenues par Kering s'est inscrite dans une telle stratégie : en parallèle de la capacité des marques de luxe à nourrir une croissance saine et rentable, le redressement de PUMA était désormais suffisamment engagé et lui a permis de capitaliser sur sa dynamique de croissance pour conduire à améliorer sa profitabilité, et offrir ainsi un profil attractif pour les marchés financiers.

Une telle stratégie, conseillée par les deux dirigeants, mise en œuvre par eux au moment où les conditions étaient réunies pour en tirer le meilleur parti, a abouti à une transformation majeure pour le Groupe.

Au cours de l'exercice 2018, sur la base des éléments décrits ci-dessus et après approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 26 avril 2018, 10 000 KMUs et 6 000 KMUs d'une valeur unitaire de 581 euros au 31 décembre 2017 ont été attribuées respectivement au Président-Directeur général et au Directeur général délégué, correspondant à une valeur d'attribution respective de 5 810 000 euros et 3 486 000 euros. La monétisation pour la première tranche pourrait intervenir à compter d'avril 2019 et pour la seconde tranche à compter d'avril 2020. L'attribution définitive de ces KMUs est soumise à une condition de présence au sein du Groupe.

Avantages en nature

Les avantages en nature du Président-Directeur général correspondent à la mise à disposition d'une voiture de fonction. Depuis le 1er juillet 2013, le Directeur général délégué bénéficie d'une allocation de résidence à Londres annuelle (au titre de l'exercice concerné : 900 000 livres sterling). Cette allocation a été mise en place au profit du Directeur général délégué et de sa famille consécutivement à la localisation de ses activités d'animation des activités du Groupe et d'encadrement des fonctions supports internationales du Groupe.

Indemnité de cessation de fonctions

Aucune indemnité en cas de cessation de leurs fonctions n'est prévue pour le Président-Directeur général et le Directeur général délégué dans le cadre de leurs mandats.

Jetons de présence

Le montant des jetons de présence Kering dus au titre de l'exercice 2018 s'est élevé pour chaque dirigeant mandataire social à un montant de 66 704 euros correspondant à 22 444 euros de part fixe et 44 260 euros de part variable.

Par ailleurs, les montants des jetons de présence versés par les filiales du Groupe s'élèvent à 125 000 euros pour M. Jean-François Palus, au titre de l'exercice 2018. Aucun jeton de présence n'a été versé à M. François-Henri Pinault par les filiales du Groupe, au titre de l'exercice 2018.

Régime de retraite supplémentaire

Il n'existe pas de régime de retraite supplémentaire à prestations définies pour les dirigeants mandataires sociaux.

Indemnité de non-concurrence

Les dirigeants mandataires sociaux ne bénéficient d'aucune indemnité de non-concurrence.

	Contrat de Travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
Dirigeants Mandataires Sociaux	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
François-Henri Pinault Président-Directeur général Date début mandat : 19 mai 2005 Date fin mandat : AG 2021		X		X		X		X
Jean-François Palus Directeur général délégué Date début mandat : 26 février 2008 Date fin mandat : AG 2021	X			X		X		X

Autres éléments et engagements

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée aux dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice 2018 et aucune option d'achat d'actions ne reste à exercer, ni pour M. François-Henri Pinault, ni pour M. Jean-François Palus.

Il est rappelé qu'aucun instrument de couverture d'options et d'actions de performance pour les dirigeants mandataires sociaux n'a été mis en place, ces derniers ayant par ailleurs pris un engagement formel de ne pas y recourir.

Actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social durant l'exercice 2018

Avec le maintien du mode d'intéressement à long terme fondé sur des instruments monétaires, aucune action de performance n'a été attribuée aux dirigeants mandataires sociaux depuis 2012.

Au cours de l'exercice 2018, aucune action de performance n'a été attribuée ni à M. François-Henri Pinault, ni à M. Jean-François Palus.

Synthèse des rémunérations, options et actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social

Montant bruts *(en euros)*

François-Henri Pinault Président-Directeur général	Montants au titre de l'exercice 2018	Montants au titre de l'exercice 2017
Rémunérations dues [1]	3 227 125	3 292 124
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice [2]	8 953 791	2 607 279
TOTAL	**12 180 916**	**5 899 403**

(1) Les montants dus au titre de l'exercice sont les éléments de rémunération qui correspondent aux services rendus au titre de l'exercice encouru. Les éléments de rémunération variable pluriannuelle sont dus après une période d'acquisition (en principe de 3 ans) sous réserve de la réalisation de critères de performance. Ils ne sont par conséquent pas présentés sous cette rubrique ; ils sont en revanche rappellés dans le tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles présenté page 199.
Au cours de l'exercice 2018, les KMUs relatives aux plan 2014 (9 900 KMUs) et plan 2015 (11 153 KMUs) ont été monétisées en octobre 2018, sur la base du cours de la KMU valorisée à 885 euros au 30 juin 2018, soit un montant de 18 631 905 euros.
(2) Cette valeur résulte du nombre de KMUs attribuées au cours de l'exercice à leur valeur d'attribution. Dans les comptes consolidés, cette valeur est étalée sur la période d'acquisition des droits en application de la norme IFRS 2.

Montant bruts *(en euros)*

Jean-François Palus Directeur général délégué	Montants au titre de l'exercice 2018	Montants au titre de l'exercice 2017
Rémunérations dues [1]	4 123 739	4 000 309
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice [2]	5 699 029	3 036 804
TOTAL	**9 822 768**	**7 037 113**

(1) Les montants dus au titre de l'exercice sont les éléments de rémunération qui correspondent aux services rendus au titre de l'exercice encouru. Les éléments de rémunération variable pluriannuelle sont dus après une période d'acquisition (en principe de 3 ans) sous réserve de la réalisation de critères de performance. Ils ne sont par conséquent pas présentés sous cette rubrique ; ils sont en revanche rappellés dans le tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles présenté page 200.
Au cours de l'exercice 2018, les KMUs relatives au plan 2015 (9 758 KMUs) ont été monétisées en octobre 2018, sur la base du cours de la KMU valorisée à 885 euros au 30 juin 2018, soit un montant de 8 635 830 euros.
(2) Cette valeur résulte du nombre de KMUs attribuées au cours de l'exercice à leur valeur d'attribution. Dans les comptes consolidés, cette valeur est étalée sur la période d'acquisition des droits en application de la norme IFRS 2.

4.2 Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

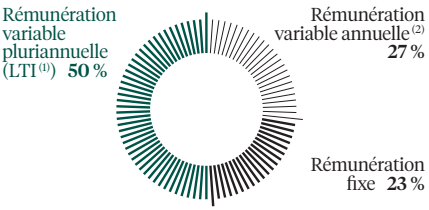
4.2.1 Structure de la politique de rémunération 2019

Le 11 février 2019, sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a arrêté la politique de rémunération pour le Président-Directeur général et le Directeur général délégué au titre de l'exercice 2019.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, la politique de rémunération présentée ci-après, comprenant les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs en raison de leurs mandats, sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle 2019 de Kering.

La structure de rémunération des dirigeants mandataires sociaux serait composée de la manière suivante, inchangée par rapport à l'exercice précédent :

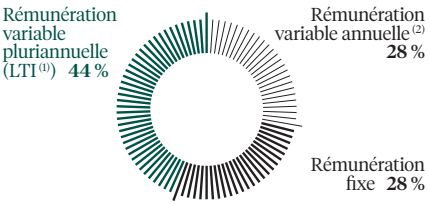
Président-Directeur général



(1) LTI = 100 % de la rémunération fixe exercice N + rémunération variable annuelle due pour N-1.

(2) Rémunération variable annuelle : 120 %.

Directeur général délégué



(1) LTI = 80 % de la rémunération fixe exercice N + rémunération variable annuelle due pour N-1.

(2) Rémunération variable annuelle : 100 %.

4.2.1.1 Rémunération fixe

Il est proposé de maintenir la rémunération fixe à 1 200 000 euros pour les deux dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Il est rappelé que, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, ce montant de rémunération fixe ne serait revu qu'à intervalle relativement long.

4.2.1.2 Rémunération variable annuelle

4.2.1.2.1 Structure de la rémunération variable annuelle

La rémunération variable est conçue afin d'aligner la rétribution des dirigeants mandataires sociaux exécutifs sur la performance annuelle du Groupe et les objectifs stratégiques long terme en matière ESG (Environnement, Sociétal, Gouvernance) du Groupe. Elle est exprimée en pourcentage de la rémunération fixe annuelle.

La rémunération variable annuelle du Président-Directeur général (120 %) et du Directeur général délégué (100 %) est fonction de l'atteinte d'objectifs précisément définis et déterminée comme suit :

Objectifs financiers 70 %	Résultat opérationnel courant du Groupe (35 %) Cash-flow libre opérationnel du Groupe (35 %)	objectifs atteints	Président-Directeur général	120 % des objectifs financiers
			Directeur général délégué	100 % des objectifs financiers
		objectifs dépassés *(i.e. à partir de 125 % de réalisation des objectifs)*	Président-Directeur général et Directeur général délégué	150 % des objectifs financiers (plafond)
Objectifs extra-financiers 30 %	Gestion des organisations et des talents (10 %) Responsabilité sociétale d'entreprise (10 %) Développement durable (10 %)	objectifs atteints	Président-Directeur général et Directeur général délégué	100 % des objectifs extra-financiers (plafond)

Toute performance entre le seuil de déclenchement (75 %) et la cible (100 %) ou entre la cible et le plafond (125 %) donne lieu à un niveau de la rémunération variable annuelle versée résultant de l'extrapolation linéaire entre ces limites. Ainsi, à titre d'exemple, une performance de 90 % de la cible permettrait d'attribuer 60 % de la rémunération variable annuelle et une performance de 110 % de la cible permettrait d'attribuer 125 % de la rémunération variable annuelle.

Les principes applicables en 2018, tendant à aligner les critères définissant la partie variable annuelle de la rémunération des dirigeants sur ceux mesurant la performance du Groupe (tant dans sa dimension économique que sociétale), seraient donc maintenus sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale.

La totalité de la part variable de la rémunération due au titre de l'exercice 2019 sera payée en 2020 après approbation des comptes par l'Assemblée générale. Son versement est par ailleurs conditionné à l'approbation par l'Assemblée générale de la politique de rémunération 2019.

4.2.1.2.2 Critères de performance précis, préétablis, exigeants, en lien avec la stratégie de l'entreprise et alignés sur l'intérêt des investisseurs

Les critères financiers retenus, servant à la mesure de la performance du Groupe (cash-flow libre opérationnel à hauteur de 35 % et résultat opérationnel courant à hauteur de 35 %) permettent d'assurer un alignement aussi parfait que possible entre les sommes versées et la réalisation des objectifs stratégiques du Groupe. Il en va de même des objectifs de performance extra-financiers (développement durable pour 10 %, responsabilité sociétale pour 10 % et gestion des organisations et des talents pour 10 %) afin de refléter les ambitions de l'entreprise dans ces domaines.

Les objectifs préétablis pour les critères extra-financiers 2019 sont exposés ci-après en page 205. Pour des raisons évidentes de confidentialité, les objectifs pour les critères financiers ne sont quant à eux pas communiqués.

Critères financiers *(quantifiables)* applicables à la rémunération variable annuelle	Pondération
Résultat opérationnel courant du Groupe	35 %
Cash-flow libre opérationnel du Groupe	35 %
SOUS-TOTAL	**70 %**

Critères extra-financiers *(qualitatifs)* applicables à la rémunération variable annuelle	Objectifs 2019	Pondération
Gestion des organisations et des talents	Promouvoir, soutenir et entreprendre des actions pour favoriser la diversité dans les effectifs, avec une attention particulière à un équilibre efficient femmes/hommes Mettre en place des programmes de recrutement, formation, rémunération et promotion interne visant à accroître la parité Plan de succession du Comité exécutif et des positions clés Promouvoir et faciliter le développement des talents	10 %
Responsabilité sociétale	*Gestion des risques :* Formations des employés à travers le monde dispensées par le département *compliance* ; Réunions régulières du Comité des risques et mise en œuvre effective de plans d'actions ; Refonte de la cartographie des risques anti-corruption ; Contrôles approfondis de parties tierces ; Mise en œuvre de dispositifs de gestion des crises. *Mise en œuvre des politiques anti-corruption et évaluation de la sensibilisation des employés à celles-ci :* Engagement accru des CEOs des marques ; Mise à jour de l'ensemble des politiques et procédures compliance ; Poursuite de la sensibilisation des employés/collaborateurs exposés au risque de corruption ; Réalisation d'audits anti-corruption ; Impulsion des contrôles internes et des fonctions compliance au sein du Groupe.	10 %
Développement durable	Propagation, dans toutes les entités du Groupe, d'une culture active de Développement durable Promotion et exploitation de l'EP&L Susciter et animer la mise en place d'actions en faveur du Dévelopement durable Promouvoir une culture éthique au sein du Groupe Diffusion de la culture et des valeurs de la Société	10 %
SOUS-TOTAL		**30 %**
TOTAL		**100 %**

L'accent est mis sur cette partie de la rémunération globale afin, notamment, de mieux aligner le Groupe sur les pratiques de place et d'inciter les dirigeants mandataires sociaux exécutifs à une gestion privilégiant la création de valeur sur le long terme. Pour cela, les critères de performance ont été revus dans un double but : prendre en compte une diversité d'indicateurs reflétant la situation et les effets de la stratégie de l'entreprise.

4.2.1.2.3 Mécanismes de déclenchement des critères de la rémunération variable annuelle de l'exercice 2019

Les seuils de déclenchement demeurent inchangés et fonctionnent de la façon décrite dans le tableau ci-après, étant entendu que les objectifs spécifiques chiffrés, pour des raisons de confidentialité, ne sont révélés qu'au moment du paiement (plutôt qu'à l'arrêté des objectifs) donc a posteriori.

Niveau d'atteinte des objectifs financiers	Niveau d'attribution du bonus
≤ 75 %	0 %
100 %	100 %
≥ 125 %	150 % (plafond)

Niveau d'atteinte des objectifs extra-financiers	Niveau d'attribution
0 à 100 %	0 à 100 %

4.2.1.3 Rémunération variable pluriannuelle

4.2.1.3.1 Structure de la rémunération variable pluriannuelle

La rémunération variable pluriannuelle resterait fondée sur les unités monétaires Kering (KMUs) en conservant les conditions de performance appliquées depuis 2017, mais en les rendant plus exigeantes et progressives, telles que décrites ci-dessous.

Attribution

Comme pour le précédent exercice, pour le Président-Directeur général, la valeur d'attribution de la rémunération variable pluriannuelle sera égale à 100 % de la rémunération annuelle totale en numéraire versée au cours de l'exercice N. Le nombre de KMUs attribuées en année N équivaudrait donc à : 100 % [rémunération fixe N + rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice N-1]/Valeur des KMUs au 31/12 de l'année N-1.

Pour le Directeur général délégué, la valeur d'attribution de la rémunération variable pluriannuelle sera égale à 80 % de la rémunération annuelle totale en numéraire versée au cours de l'exercice N.

Période d'acquisition

La période d'acquisition définitive des KMUs sera toujours fixée à trois ans à compter du 1er janvier de l'année d'attribution.

Monétisation

La période de monétisation sera toujours de deux ans, lors de deux fenêtres annuelles (avril et octobre), qui s'ouvrirait à l'issue de la période d'acquisition.

Conditions d'acquisition

Le 11 février 2019, sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a décidé de rendre plus exigeantes les conditions d'acquisition des KMUs en appliquant désormais les trois indicateurs de façon cumulative et progressive.

Pour rappel, depuis l'exercice 2017, l'acquisition définitive est soumise à des critères de performance tirés de trois indicateurs :

- résultat opérationnel courant (ROC) ;
- cash-flow libre opérationnel (FCF) ;
- taux de marge opérationnelle courante (TMO).

Selon le dispositif mis en place en 2017, si, pour au moins un des trois indicateurs mentionnés ci-dessus, une progression est constatée entre la moyenne des niveaux observés sur la période d'acquisition (trois ans) et le niveau affiché dans les comptes consolidés de Kering pour l'exercice précédant l'année d'attribution, alors 100 % de l'enveloppe de KMUs attribuées serait monétisable (les progressions pour chaque indicateur étant mesurées à périmètre d'activités constant et sur données publiées). À défaut, l'enveloppe de KMUs attribuées serait définitivement perdue.

À compter de l'exercice 2019, la réalisation des critères de performance s'appliquera ainsi :

- réalisation des trois critères : acquisition de 100 % des droits ;
- réalisation de deux critères sur trois : acquisition de 75 % des droits ;
- réalisation de un critère sur trois : acquisition de 50 % des droits ;
- aucun critère atteint : perte des droits.

Les critères financiers retenus sont également calqués sur les indices utilisés pour la performance du Groupe et le mécanisme mis en place répond à une exigence renforcée puisque la valeur de la KMU ne constitue pas en soi une condition de performance mais a une influence sur le montant effectivement payé à la date de l'exercice.

4.2.1.3.2 Fonctionnement du dispositif des Unités Monétaires Kering (KMUs)

Le fonctionnement des KMUs est décrit à la section 4.1 du présent chapitre.

4.2.1.4 Rémunération exceptionnelle

Les mandataires sociaux exécutifs ne bénéficieraient d'aucune rémunération exceptionnelle pour l'exercice 2019.

4.2.1.5 Jetons de présence

Il est proposé de maintenir la politique d'attribution de jetons de présence actuelle. Les mandataires sociaux exécutifs perçoivent des jetons de présence au titre de certains de leurs mandats exercés au sein du Groupe.

4.2.1.6 Attribution de stock-options et/ou d'actions de performance

Avec le maintien du mode d'intéressement à long terme fondé sur des instruments monétaires Kering, la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs pour 2019 ne prévoirait l'attribution d'aucune action de performance et d'aucune stock-option.

4.2.1.7 Indemnité de prise ou de cessation de fonction

Les mandataires sociaux exécutifs ne bénéficieraient d'aucune indemnité de prise ou de cessation de fonction.

4.2.1.8 Régime de retraite supplémentaire

Les mandataires sociaux exécutifs ne bénéficieraient d'aucun régime de retraite supplémentaire.

4.2.1.9 Indemnité de non-concurrence

Les mandataires sociaux exécutifs ne bénéficieraient d'aucune indemnité de non-concurrence.

4.2.1.10 Avantages en nature

Le Président-Directeur général continuerait de bénéficier d'une voiture de fonction avec chauffeur.

Il est proposé de maintenir l'allocation de résidence (d'un montant de 900 000 livres sterling par an) au profit du Directeur général délégué.

4.2.2 Composantes de la rémunération

Les principes énoncés ci-dessus se reflètent dans la structure de rémunération dont les éléments ont été détaillés dans le tableau ci-dessous :

Composante de la rémunération globale	Rémunération fixe	Rémunération variable annuelle *(bonus)*	Rémunération variable pluriannuelle *(KMUs)*
Date d'attribution	Revue à intervalle relativement long	Fixée en février par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations	Fixée en février par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations
Période de référence de performance	Année courante	1 an	3 ans
Instrument de rémunération	Numéraire	Numéraire	Exercice d'unités monétaires (KMUs) débouclé en numéraire
Conditions de performance conditionnant le paiement	Aucune	• objectifs extra-financiers : développement durable (10 %), responsabilité sociétale (10 %), gestion des organisations et des talents (10 %) • objectifs financiers : cash-flow libre opérationnel (35 %), résultat opérationnel courant (35 %)	• réalisation des 3 critères : acquisition de 100 % des droits • réalisation de 2 critères sur 3 : acquisition de 75 % des droits • réalisation de 1 critère sur 3 : acquisition de 50 % des droits • aucun critère atteint : perte des droits
Vérification des conditions de performance	n.a.	Par le Comité des rémunérations au vu des comptes et des rapports établis par les responsables des fonctions concernées sur l'atteinte des objectifs non quantifiables	Par le Comité des rémunérations au vu des comptes de la Société et du calcul de la valeur de la KMU

4.2.3 Projets de résolutions relatifs à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

En application de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016, relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite « Sapin II », la Société soumettra au vote de ses actionnaires, lors de sa prochaine Assemblée générale du 24 avril 2019, la politique de rémunération décrite à la section 4.2 du présent chapitre, présentant notamment les différentes composantes de rémunération fixe et variable, y compris toute prime ou avantage sous quelque forme que ce soit, pouvant être attribuée à ses deux dirigeants mandataires sociaux au titre de leurs mandats, comme décrit ci-dessous :

« Huitième résolution

Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à M. François-Henri Pinault, Président-Directeur général

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise mentionné à l'article L. 225-100 du Code de commerce et présenté à la section 4.2 du Document de référence 2018 de la Société, approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables, à raison de son mandat de Président-Directeur général de la Société, à M. François-Henri Pinault.

Neuvième résolution

Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à M. Jean-François Palus, Directeur général délégué

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise mentionné à l'article L. 225-100 du Code de commerce et présenté à la section 4.2 du Document de référence 2018 de la Société, approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables, à raison de son mandat de Directeur général délégué de la Société, à M. Jean-François Palus. »

4.3 Rémunération des mandataires sociaux non dirigeants – Jetons de présence

L'Assemblée générale du 6 mai 2014 avait augmenté de 809 000 à 877 000 euros le montant global des jetons de présence aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2014, ce en raison de la nomination d'un Administrateur supplémentaire. Ce montant global de 877 000 euros est demeuré inchangé au titre des exercices 2017 et 2018.

Sur la base des recommandations du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 11 février 2019 a décidé de la répartition des jetons de présence en fonction de la présence effective des membres aux réunions du Conseil et des Comités spécialisés qui se sont tenus au cours de l'exercice 2018, étant néanmoins précisé que, conformément à la législation en vigueur, les moyens de visioconférence ou de télécommunication ne peuvent pas être utilisés pour l'établissement des comptes annuels et du Rapport de gestion. En conséquence, les Administrateurs n'ayant pas participé physiquement à la réunion du Conseil arrêtant les comptes sont réputés absents et ne peuvent prétendre aux jetons de présence liés.

Sur le montant global fixé par l'Assemblée générale, la règle suivie par le Conseil afin de respecter la recommandation AFEP-MEDEF préconisant une part variable prépondérante est de répartir le montant global entre une part fixe de 40 % et une part variable de 60 %. Les parts sont attribuées de la façon suivante :

- une part fixe, dont est déduite une part spéciale correspondant aux rémunérations des Présidents des Comités d'audit, des rémunérations et des nominations respectivement (23 000 euros chacun), le solde attribué avec coefficient 1 par appartenance au Conseil, majorée de 0,5 par Comité ;
- une part variable, attribuée avec coefficient 1 (2 pour la Vice-Présidente) par présence à chaque réunion du Conseil et 0,5 à chaque participation à une réunion de Comité.

Au titre de l'exercice 2018, le montant total à verser aux Administrateurs non-dirigeants est de 743 592 euros avec la répartition suivante :

- 305 911 euros de part fixe dont 69 000 euros de part spéciale ;
- 437 681 euros de part variable.

Les censeurs ne perçoivent aucun jeton de présence au titre de leur participation aux réunions du Conseil d'administration auxquelles ils sont conviés.

Jetons de présence

Le tableau suivant rappelle les jetons de présence versés en 2017 et 2018 au titre des exercices 2016 et 2017.

Membres du Conseil d'administration autres que le Président-Directeur général et le Directeur général délégué		Montants versés au cours de l'exercice *(en euros)* 2018	2017
Patricia Barbizet [1]	Jetons de présence	153 845	159 115
	Présidence de Comité	23 000	23 000
	Part fixe	37 407	36 361
	Part variable	93 437	99 754
Laurence Boone [2]	Jetons de présence	50 564	48 107
	Présidence de Comité	-	-
	Part fixe	11 222	18 181
	Part variable	39 342	29 926
Yseulys Costes	Jetons de présence	74 186	81 914
	Présidence de Comité	-	-
	Part fixe	29 926	29 544
	Part variable	44 260	52 371
Jean-Pierre Denis	Jetons de présence	104 562	110 123
	Présidence de Comité	23 000	23 000
	Part fixe	29 926	27 271
	Part variable	51 636	59 852
Sophie L'Hélias	Jetons de présence	104 562	68 553
	Présidence de Comité	23 000	15 458
	Part fixe	29 926	18 181
	Part variable	51 636	34 914

Membres du Conseil d'administration autres que le Président-Directeur général et le Directeur général délégué		Montants versés au cours de l'exercice *(en euros)* 2018	2017
Baudouin Prot	Jetons de présence	49 492	67 172
	Présidence de Comité	-	-
	Part fixe	22 444	27 271
	Part variable	27 048	39 901
Daniela Riccardi	Jetons de présence	66 704	57 640
	Présidence de Comité	-	-
	Part fixe	22 444	22 726
	Part variable	44 260	34 914
Sapna Sood	Jetons de présence	69 268	40 625
	Présidence de Comité	-	-
	Part fixe	29 926	18 181
	Part variable	39 342	22 445
Ginevra Elkann (3)	Jetons de présence	9 905	-
	Présidence de Comité	-	-
	Part fixe	4 988	-
	Part variable	4 918	-
Sophie Bouchillou (4)	Jetons de présence	43 188	48 549
	Présidence de Comité	-	-
	Part fixe	11 222	13 635
	Part variable	31 965	34 914
Claire Lacaze (4)	Jetons de présence	17 317	-
	Présidence de Comité	-	-
	Part fixe	7 481	-
	Part variable	9 836	-
Luca Cordero di Montezemolo (5)	Jetons de présence	-	19 287
	Présidence de Comité	-	-
	Part fixe	-	6 816
	Part variable	-	12 469
Philippe Lagayette (5)	Jetons de présence	-	31 595
	Présidence de Comité	-	7 452
	Part fixe	-	9 090
	Part variable	-	14 963
Jochen Zeitz (5)	Jetons de présence	-	19 287
	Présidence de Comité	-	-
	Part fixe	-	6 818
	Part variable	-	12 469
TOTAL		**743 593**	**751 967**

(1) Le mandat de Patricia Barbizet, Vice-Présidente, a pris fin le 14 décembre 2018.
(2) Le mandat de Laurence Boone a pris fin le 26 juillet 2018.
(3) Ginevra Elkann a été cooptée par le Conseil d'administration lors de sa réunion des 22 et 23 octobre 2018.
(4) Le mandat de Sophie Bouchillou a pris fin en juillet 2018. Elle a été remplacée par Claire Lacaze qui a débuté son mandat le 12 juillet 2018, date de sa désignation par le Comité d'entreprise.
(5) Les mandats de MM. Luca Cordero di Montezemolo, Philippe Lagayette et Jochen Zeitz ont pris fin le 29 avril 2016.

La Société, ni aucune des entreprises qu'elle contrôle, n'a pris aucun engagement au bénéfice de ses mandataires sociaux en raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à celles-ci.

Aucun mandataire social non-dirigeant ne bénéficie ni d'avantage particulier ni de régime spécifique en matière de retraite. Il n'y a pas de rémunération conditionnelle ou différée pour ces derniers au titre de leur mandat.

5. CAPITAL ET ACTIONNARIAT

5.1 Capital

5.1.1 Capital social

Capital social au 31 décembre 2018

Au 31 décembre 2018, le capital social s'élevait à 505 117 288 euros divisé en 126 279 322 actions de 4 euros de valeur nominale chacune (toutes de même catégorie), entièrement libérées. Le nombre total de droits de vote était à la même date de 178 808 637 (sous déduction des actions auto-détenues privées de droits de vote).

Au 31 décembre 2018, à la connaissance de la Société :

- les Administrateurs détenaient directement 0,022 % du capital représentant 0,118 % des droits de vote (sous déduction des actions auto-détenues privées de droits de vote) ;
- la Société détenait directement 429 017 de ses propres actions et aucune action dans le contrat de liquidité. Par ailleurs, aucune action de la Société n'était détenue par des sociétés contrôlées.

Évolution du capital au cours des trois dernières années

Année	Opérations	Primes d'émission, d'apport ou de fusion	Montant nominal des variations de capital	Montants cumulés du capital de la Société (au 31/12)	Nombre cumulé d'actions ordinaires de 4 € (au 31/12)	Nombre cumulé de droits de vote [1] (au 31/12)
2018	-	-	-	**505 117 288 €**	**126 279 322**	**179 237 654**
2017	-	-	-	505 117 288 €	126 279 322	179 325 618
2016	-	-	-	505 117 288 €	126 279 322	179 011 319

(1) Nombre total de droits de vote avec autocontrôle.

5.1.2 Actions de la Société détenues par la Société et ses filiales

Acquisition par la Société de ses propres actions

Au terme d'un contrat de liquidité en date du 26 mai 2004, Kering a confié un mandat à un intermédiaire financier en vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations de titres Kering. Ce contrat est conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers (AMAFI) et approuvée par l'Autorité des marchés financiers (AMF).

Doté initialement de 40 millions d'euros pour moitié en espèces et pour moitié en titres Kering, ce contrat a fait l'objet de dotations complémentaires en espèces de 20 millions d'euros le 3 septembre 2004 et de 30 millions d'euros le 18 décembre 2007.

Conformément à un amendement du 15 décembre 2016, Kering maintient 5 millions d'euros au crédit du compte de liquidité ouvert auprès de l'intermédiaire.

Par ailleurs, l'Assemblée générale des actionnaires du 6 mai 2014 avait autorisé le Conseil d'administration à opérer, pendant une période de 18 mois, sur les actions de la Société, dans le respect des objectifs et modalités du programme de rachat d'actions déposé auprès de l'AMF, les achats devant être opérés avec un prix maximum de 220 euros par action, sans que le nombre d'actions à acquérir puisse excéder 10 % du capital social.

Cette autorisation donnée au Conseil d'administration d'opérer sur les actions de la Société pendant dix-huit mois a été renouvelée successivement lors des Assemblées générales du 23 avril 2015 (avec un prix maximum d'achat de 250 euros par action), du 29 avril 2016 (avec un prix minimum d'achat de 230 euros par action), du 27 avril 2017 (avec prix maximum d'achat de 320 euros par action) et du 26 avril 2018 (avec un prix maximum d'achat de 480 euros par action).

Il sera proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2019 d'autoriser la Société à intervenir sur ses propres actions à travers la mise en place d'un nouveau programme de rachat d'actions, dans les mêmes conditions que pour les précédentes autorisations. Le prix maximum d'achat serait porté à 580 euros par action.

Les objectifs qui pourraient être poursuivis dans le cadre de ces opérations de rachat de ses propres actions par la Société sont définis dans le texte du projet de résolution et visent notamment l'annulation des titres propres, l'attribution d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de la Société dans le cadre des plans d'attribution gratuites d'actions ou d'options d'achat d'actions, en vue d'assurer la liquidité et d'animer le titre de la Société dans le cadre d'un contrat de liquidité ou de conserver des actions et le cas échéant de les céder, transférer ou les échanger dans le cadre d'opérations de croissance externe, conformément aux pratiques de marché admises.

Programme de rachat d'actions

Dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 avril 2018, le Groupe a mis en place, le 29 octobre 2018, un contrat d'achat d'actions avec un prestataire de services d'investissement, d'une durée de quatre mois au plus, portant sur une première tranche correspondant à un volume maximal de 631 000 actions, soit environ 0,5 % du capital social, dans la limite d'un montant de 300 millions d'euros et à un cours n'excédant pas 480 euros.

En conséquence, le Groupe a procédé en 2018 à l'acquisition de 429 017 titres, toujours en sa possession au 31 décembre 2018.

Rachats et cessions d'actions réalisés au cours de l'exercice 2018 – Frais – Nombre d'actions propres détenues au 31 décembre 2018

Rachats

Aucune action n'a été rachetée en 2018 par la Société dans le cadre l'autorisation conférée par l'Assemblée générale du 27 avril 2017.

638 270 actions ont été rachetées dans le cadre l'autorisation conférée par l'Assemblée générale du 26 avril 2018 au prix moyen de 409,94 euros par action.

Ainsi, en 2018, Kering a racheté au total 638 270 actions au cours moyen de 409,94 aux fins suivants :

- 209 253 actions au cours moyen de 446,22 euros par action dans le cadre du contrat de liquidité ;
- 429 017 actions au cours moyen de 392,25 euros par action dans le cadre du mandat signé le 29 octobre 2018 à des fins d'annulation.

Les rachats effectués correspondent à une fraction du capital s'élevant à 0,51 %.

Cessions

En 2018, Kering a cédé 209 253 actions au cours moyen de 447,85 euros par action.

Les cessions effectuées correspondent à une fraction du capital s'élevant à 0,17 %.

Frais

Le montant total des frais de négociation pour l'achat et les ventes s'est élevé à 0,5 million d'euros.

Annulations d'actions en 2018

Aucune action Kering n'a été annulée en 2018.

À la clôture de l'exercice, le Société 429 017 actions auto-détenues à des fins d'annulation.

Rachats et cessions d'actions Kering réalisés entre le 1er janvier et le 11 février 2019

Depuis le 1er janvier 2019, dans le cadre du contrat de liquidité, la Société a procédé aux rachats de 24 863 actions au cours moyen de 403,18 euros par action, et à la cession de 24 863 actions au cours moyen de 404,76 euros par action.

Par ailleurs, la Société a racheté 109 927 actions dans le cadre du mandat d'achat d'actions mis en place le 29 octobre 2018 au cours moyen de 412,65 euros à des fins d'annulation.

Annulations d'actions en 2019

Du 1er janvier au 11 février 2019, aucune annulation d'action n'a été réalisée.

Utilisation de produits dérivés en 2018

En 2018, Kering n'a procédé à aucune acquisition d'options d'achat d'actions Kering (*calls*).

Au 31 décembre 2018, Kering ne détenait aucune option d'achat d'actions (*calls*).

5.1.3 Autorisations d'émission de titres donnant accès au capital

Autorisations d'émettre des actions et autres valeurs mobilières en cours de validité au 31 décembre 2018

Le Conseil d'administration, en vertu des décisions de l'Assemblée générale du 27 avril 2017, dispose des autorisations suivantes :

Nature de la délégation	Date de l'AG (*n° de résolution*)	Durée (*date d'expiration*)	Montant nominal maximal autorisé (*en millions d'euros*)	Utilisation en cours
Augmentation du capital social avec DPS				
Augmentation du capital social par émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des titres de capital ou à des titres de créances (2)	27 avril 2017 (13e)	26 mois (juin 2019)	200 (1)	Non utilisée
Augmentation du capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission	27 avril 2017 (14e)	26 mois (juin 2019)	200 (3)	Non utilisée
Augmentation du capital social sans DPS				
Augmentation du capital social par émission, sans droit préférentiel de souscription, par offre au public, d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des titres de capital, y compris à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés dans le cadre d'une offre publique d'échange, ou à des titres de créances	27 avril 2017 (15e)	26 mois (juin 2019)	50 (4)	Non utilisée
Augmentation du capital social par émission, sans droit préférentiel de souscription, par placement privé, d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme à des titres de capital ou à des titres de créances	27 avril 2017 (16e)	26 mois (juin 2019)	50 (2) (5)	Non utilisée
Autorisation de fixer le prix d'émission d'une augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription par offre au public ou placement privé dans la limite de 5 % du capital social par an	27 avril 2017 (17e)	26 mois (juin 2019)	5 % du capital social	Non utilisée
Augmentation du capital social en vue de rémunérer des apports en nature dans la limite de 10 % du capital social	27 avril 2017 (19e)	26 mois (juin 2019)	50,5 (4)	Non utilisée
Augmentation du capital social avec ou sans DPS				
Augmentation du nombre d'actions ou de valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription dans la limite de 15 % de l'émission initiale	27 avril 2017 (18e)	26 mois (juin 2019)	15 % de l'émission initiale (6)	Non utilisée
Réduction du capital social par annulation d'actions				
Autorisation de réduire le capital social par annulation d'actions	27 avril 2017 (12e)	24 mois (avril 2019)	10 % du capital social par période de 24 mois	Non utilisée

(1) Ce montant constitue le plafond nominal maximal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations de compétence conférées par les 13e, 15e, 16e, 17e, 18e et 19e résolutions de l'Assemblée générale du 27 avril 2017. Le montant nominal total des augmentations de capital réalisées au titre de ces résolutions s'imputera sur ce plafond global.

(2) Limité par l'article L. 225-136 du Code de commerce à 20 % du capital social par an dans tous les cas.

(3) Ce montant ne pourra excéder le plafond global pour les émissions d'actions ou de titres donnant accès au capital de 200 millions d'euros fixé par la 13e résolution de l'Assemblée générale du 27 avril 2017.

(4) Ce montant s'impute sur le plafond global pour les émissions d'actions ou de titres donnant accès au capital de 200 millions d'euros fixé par la 13e résolution de l'Assemblée générale du 27 avril 2017.

(5) Ce montant s'impute pour les émissions d'actions ou de titres donnant accès au capital sur les plafonds de 200 millions d'euros et 50 millions d'euros fixés par les 13e et 15e résolutions de l'Assemblée générale du 27 avril 2017.

(6) Limite de 15 % de l'émission initiale réalisée en application des 13e, 15e et 16e résolutions de l'Assemblée générale du 27 avril 2017 et sous réserve du plafond prévu dans les résolutions en application desquelles l'émission est décidée (13e, 15e et 16e résolutions) ainsi qu'au plafond global fixé par la 13e résolution.

Comme indiqué sur ce tableau, l'Assemblée générale du 27 avril 2017 a autorisé le Conseil d'administration à procéder à diverses émissions, avec ou sans droit préférentiel de souscription, de valeurs mobilières pouvant donner accès, immédiatement ou à terme, à des augmentations de capital de la Société, ainsi que pour procéder à des augmentations de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes et des attributions gratuites d'actions.

Ces délégations n'ont pas été utilisées au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2018.

Autres titres donnant accès au capital

Rapport spécial sur les options de souscription et d'achat d'actions et attributions gratuites d'actions

Aucun nouveau plan d'attribution gratuite d'actions n'a été effectué depuis 2012.

Plans d'options de souscription et d'achat d'actions

Les attributions ont en principe une fréquence annuelle. Cependant, depuis 2007, aucun plan d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été mis en place.

Les plans attribués en 2006 et 2007 ont une durée de vie de huit ans (contre une durée de dix ans pour les plans antérieurs) et les options consenties sont des options d'achat : sans incidence sur le nombre d'actions composant le capital social, elles sont sans effet dilutif.

Au 31 décembre 2018, aucune option de souscription ou d'achat ne reste à exercer.

Plans d'attribution d'actions de performance

Aucun plan d'attribution d'actions de performance n'a été octroyé depuis l'exercice 2012.

Le Groupe a octroyé en lieu et place des actions de performance des unités monétaires Kering (KMUs) telles que décrites à la section 4 du présent chapitre.

Modification du capital et droits attachés aux actions

Toute modification du capital ou des droits attachés aux titres qui le composent est soumise aux prescriptions légales et aux dispositions spécifiques prévues par les statuts, décrites ci-après.

En application de l'article 15 des statuts, dans l'organisation interne de la Société, sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil d'administration les décisions du Directeur général et éventuellement du Directeur général délégué relatives aux émissions de valeurs mobilières, quelle qu'en soit la nature, susceptibles d'entraîner une modification du capital social.

5.1.4 Participation des salariés au capital de la Société

Au 31 décembre 2018, les salariés et les dirigeants mandataires sociaux de la Société et de son Groupe détenait, dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-102 du Code de commerce, 120 436 actions, représentant 0,1 % du capital social. Par ailleurs, le personnel de la Société détenait 10 792 actions dans le cadre du Fonds commun de placement d'Entreprise soit 0,01 % du capital.

5.1.5 Affectation du résultat et dividendes versés par la Société

Affectation du résultat

Lors de sa réunion du 11 février 2019, le Conseil d'administration a constaté et décidé de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires de la Société l'affectation suivante des résultats de l'exercice :

(en euros)

Origine	
Report à nouveau	1 055 345 450,73
Résultat de l'exercice	1 656 573 983,48
Total montant à affecter	2 711 919 434,21
Affectation	
Réserve légale (1)	-
Dividende (2)	1 325 932 881,00
Report à nouveau	1 385 986 553,21
Total affectation	2 711 919 434,21

(1) Le montant de la réserve légale ayant atteint le seuil de 10 % du capital social.
(2) Soit un dividende par action de 10,50 euros éligible à l'abattement fiscal de 40 % lequel sera mis en paiement le 6 mai 2019. Le montant correspond au montant de l'acompte sur dividende de 3,50 euros mis en paiement le 17 janvier 2018 (soit 441 977 627 euros) et au solde du dividende de 883 955 254 euros, soit 7 euros par action déterminé sur la base du nombre maximum d'actions susceptibles d'avoir droit au dividende.

Un dividende de 10,50 euros par action sera proposé à l'Assemblée générale du 24 avril 2019 aux actions portant jouissance au 1er janvier 2018.

Un acompte sur ce dividende en numéraire de 3,50 euros par action a été mis en paiement le 17 janvier 2019 suite à la décision du Conseil d'administration du 14 décembre 2018.

Si ce dividende est approuvé, le solde soit 7 euros par action sera détaché le 2 mai 2019 et sera payable à partir du 6 mai 2019.

Dividendes versés au titre des trois exercices précédents

La distribution des dividendes a été la suivante au cours des trois derniers exercices :

Année de distribution	Dividende net	Éligible à l'abattement fiscal de
2018	6,00 €	40 %
2017	4,60 €	40 %
2016	4,00 €	40 %

5.1.6 Nantissements d'actions

Au 31 décembre 2018, 3 050 000 actions, inscrites au nominatif pur, étaient nanties par le groupe Artémis.

Nom de l'actionnaire (nominatif pur)	Bénéficiaire	Date de départ du nantissement	Date d'échéance	Condition de levée du nantissement	Nombre d'actions nanties de l'émetteur	Pourcentage nanti du capital de l'émetteur (2)
Artémis	CA CIB	25/07/2016	indéterminée (1)		750 000	0,59 %
Artémis	CA CIB	07/12/2015	indéterminée (1)		750 000	0,59 %
Artémis	CA CIB	23/07/2015	indéterminée (1)		1 550 000	1,23 %

(1) Remboursement ou paiement complet de la créance.
(2) Sur la base du capital au 31 décembre 2018, composé de 126 279 322 actions de 4 euros de valeur nominale chacune.

5.1.7 Pactes et conventions

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de clause de pacte ou de convention portant sur des actions ou des droits de vote de la Société qui aurait dû, conformément à l'article L. 233-11 du Code de commerce, être transmise à l'AMF.

5.2 Actionnariat

Évolution de la répartition du capital et des droits de vote

	2018				
	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote théoriques [1] [2]	% droits de vote théoriques [1] [2]	% droits de vote exerçables [3]
Groupe Artémis	51 649 783	40,90 %	103 267 550	57,61 %	57,75 %
Autodétention	429 017	0,34 %	429 017	0,24 %	0,00 %
Salariés et mandataires sociaux	120 436	0,10 %	240 872	0,14 %	0,14 %
Public	74 080 086	58,66 %	75 300 215	42,01 %	42,11 %
TOTAL	**126 279 322**	**100,00 %**	**179 237 654**	**100,00 %**	**100,00 %**

	2017				
	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote théoriques [1] [2]	% droits de vote théoriques [1] [2]	% droits de vote exerçables [3]
Groupe Artémis	51 617 767	40,88 %	103 235 534	57,57 %	57,57 %
The Capital Group [4]			voir note (4) ci-dessous		
Harris Associates [5]			voir note (5) ci-dessous		
Autodétention	0	0,00 %	0	0,00 %	0,00 %
Salariés	323 198	0,26 %	634 623	0,35 %	0,35 %
Public	74 338 357	58,86 %	75 455 461	42,08 %	42,08 %
TOTAL	**126 279 322**	**100,00 %**	**179 325 618**	**100,00 %**	**100,00 %**

(1) Nombre total de droits de vote avec autocontrôle.
(2) Les actions inscrites depuis plus de deux ans en compte nominatif au nom du même actionnaire bénéficient d'un droit de vote double (cf. paragraphe « Assemblées générales – Droit de vote double » au chapitre 7).
(3) En Assemblée générale les titres auto-détenus perdent leur droit de vote.
(4) The Capital Group a déclaré avoir franchi en baisse, le 26 septembre 2017, le seuil de 5 % du capital de la société Kering et détenir à cette date 6 133 076 actions Kering représentant autant de droits de vote, soit 4,86 % du capital et 3,42 % des droits de vote de cette Société. Ce franchissement de seuil résulte d'une cession d'actions Kering sur le marché.
(5) Harris Associates a déclaré le 11 février 2016 avoir franchi à la baisse le seuil des 5 % du capital de la société Kering.

Artémis est détenue en totalité par la Société financière Pinault, elle-même contrôlée par la famille Pinault. En détenant 57,61 % des droits de vote théoriques (et 57,75 % des droits de vote exerçables) de la Société, Artémis exerce un contrôle de droit sur la Société au sens de l'article L. 233-3-I du Code de commerce.

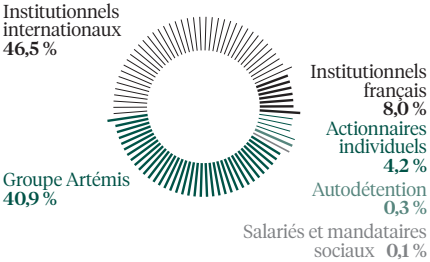
S'agissant du contrôle de la Société par l'actionnaire majoritaire, les éléments suivants contribuent au maintien d'un réel équilibre des pouvoirs :

- l'organisation et le mode de fonctionnement du Conseil et de ses comités spécialisés ;
- le nombre d'Administrateurs indépendants formant (i) plus de la moitié du Conseil lequel veille à la prévention des conflits d'intérêts et procède régulièrement à son évaluation, (ii) les trois quarts du Comité d'audit, (iii) 80 % du Comité de rémunérations et (iv) 60 % du Comité des nominations, étant précisé qu'aucun dirigeant mandataire social n'est membre d'un de ces comités ;
- le respect par tous des règles en vigueur, du règlement intérieur et de la bonne gouvernance.

À la connaissance de la Société, aucun franchissement de seuil de 5 %, à la hausse ou à la baisse, n'a été déclaré en 2018, ni entre le 1er janvier 2019 et le 15 mars 2019.

	2016				
	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote théoriques (1) (2)	% droits de vote théoriques (1) (2)	% droits de vote exerçables (3)
	51 617 767	40,88 %	102 770 114	57,41 %	57,41 %
	8 943 087	7,08 %	8 943 087	4,99 %	4,99 %
			voir note (5) ci-dessous		
	0	0,00 %	0	0,00 %	0,00 %
	476 713	0,38 %	904 377	0,51 %	0,51 %
	65 241 755	51,66 %	66 393 741	37,09 %	37,09 %
	126 279 322	**100,00 %**	**179 011 319**	**100,00 %**	**100,00 %**

Répartition du capital au 31 décembre 2018 (chiffres arrondis)



Au 31 décembre 2018, les actionnaires individuels détiennent 4,2 % du capital du Groupe. Les investisseurs institutionnels représentent 54,5 % du capital, dont 8,0 % détenus par des gestions françaises et 46,5 % par des gestions internationales.

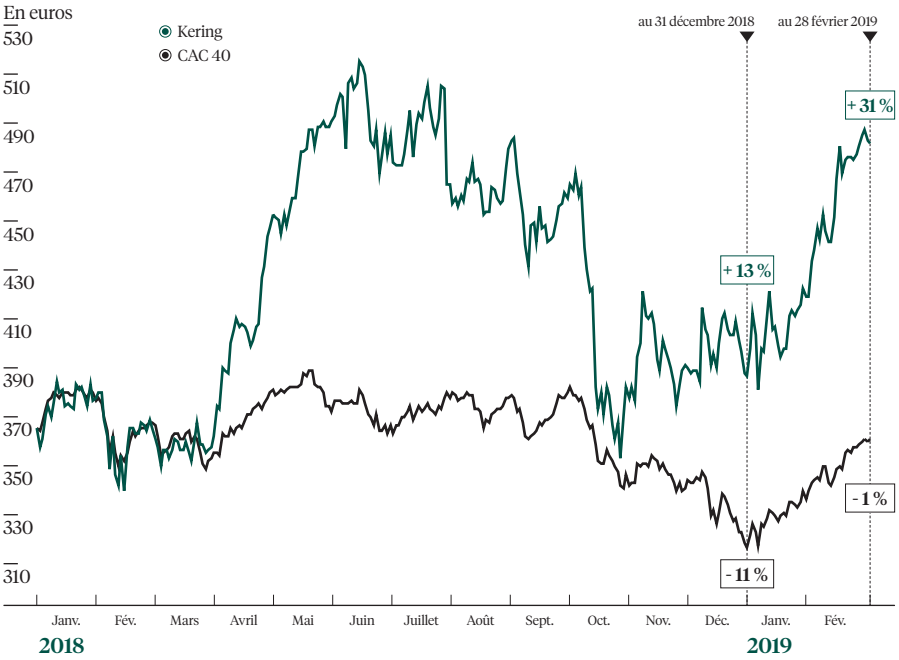
Au sein de ces investisseurs institutionnels internationaux, les actionnaires nord-américains détiennent 20,7 % du capital et les actionnaires britanniques 11,1 % du capital. L'Europe continentale (hors France) représente 8,2 % du capital, dont notamment l'Allemagne (2,0 %), la Suisse (1,8 %) et la Norvège (1,5 %). Les actionnaires de la région Asie-Pacifique représentent 2,8 % du capital.

Marché des titres de Kering

L'action Kering

Place de cotation	Euronext Paris
Lieu d'échange	Eurolist compartiment A
Date d'introduction	25 octobre 1988 (sur le Second Marché)
Principaux indices	CAC 40 (depuis le 9 février 1995)
	EUROSTOXX 50 (depuis le 24 septembre 2018)
Nombre d'actions	126 279 322 au 31 décembre 2018
Codes	ISIN : FR 0000121485 Reuters : PRTP.PA Bloomberg : KER:FP

Évolution du cours de l'action Kering par rapport à l'indice CAC 40 (rebasé) du 1er janvier 2018 au 28 février 2019



Cours de bourse et volumes de transactions de l'action Kering

	2018	2017	2016	2015	2014
Cours [1] le + haut *(en euros)*	514,60	405,95	214,35	197,00	167,40
Cours [1] le + bas *(en euros)*	339,29	209,60	138,60	139,05	137,35
Cours [1] au 31 décembre *(en euros)*	411,60	393,00	213,30	157,95	159,50
Capitalisation boursière au 31 décembre *(en millions d'euros)*	**51 977**	**49 628**	**26 935**	**19 946**	**20 140**
Volume moyen quotidien *(en nombre de titres)*	268 475	209 407	255 805	356 633	224 261
Nombre d'actions au 31 décembre	**126 279 322**	**126 279 322**	**126 279 322**	**126 279 322**	**126 266 490**

(1) Cours de clôture.
Source : Euronext.

Titres cotés du Groupe au 31 décembre 2018

Titres cotés sur Euronext Paris	Code ISIN
Actions	
Kering	FR 0000121485

Titres cotés à la Bourse de Luxembourg	Code ISIN
Obligations	
Kering 3,125 % avril 2019	FR 0011236983
Kering 2,50 % juillet 2020	FR 0011535764
Kering 2,75 % avril 2024	FR 0011832039
Kering 1,375 % octobre 2021	FR 0012199008
Kering 0,875 % mars 2022	FR 0012648244
Kering 1,60 % avril 2035	FR 0012669257
Kering 1,25 % mai 2026	FR 0013165677
Kering 1,50 % avril 2027	FR 0013248721

Statistiques boursières

Action Kering

2017	Cours *(en euros)*					Volume	
						Titres échangés	
	Moyen [1]	+ haut [2]	+ bas [2]	Variation mensuelle	Nombre moyen de titres par séance	Millions d'euros	Nombre de titres
Janvier	222,56	232,90	208,55	+ 3,2 %	210 569	1 028	4 632 526
Février	227,09	235,00	219,40	+ 4,3 %	202 416	920	4 048 322
Mars	237,12	243,10	230,65	+ 5,5 %	227 768	1 243	5 238 655
Avril	255,06	288,00	239,95	+ 17,5 %	294 994	1 368	5 309 894
Mai	291,40	296,95	281,00	+ 3,5 %	242 648	1 517	5 338 249
Juin	300,84	313,05	289,65	+ 1,3 %	215 173	1 424	4 733 816
Juillet	303,84	314,50	292,25	- 0,9 %	202 661	1 289	4 255 885
Août	307,23	318,35	293,20	+ 6,7 %	165 832	1 167	3 814 136
Septembre	327,98	337,20	313,45	+ 6,9 %	159 959	1 099	3 359 136
Octobre	361,51	398,25	335,80	+ 16,7 %	251 818	2 032	5 539 995
Novembre	389,86	408,35	371,80	- 5,3 %	229 497	1 965	5 048 943
Décembre	387,73	399,70	367,85	+ 5,4 %	192 902	1 396	3 665 134

(1) Cours de clôture.
(2) Cours en séance.

2018	Cours *(en euros)*					Volume	
						Titres échangés	
	Moyen [1]	+ haut [2]	+ bas [2]	Variation mensuelle	Nombre moyen de titres par séance	Millions d'euros	Nombre de titres
Janvier [3]	375,23	387,99	354,62	+ 3,8 %	203 529	1 782	4 477 629
Février [3]	360,12	380,09	338,17	- 4,9 %	265 887	2 037	5 317 732
Mars [3]	356,99	369,12	346,91	+ 0,2 %	192 472	1 553	4 041 904
Avril [3]	405,10	445,81	361,59	+ 23,4 %	248 942	2 158	4 978 839
Mai	470,30	493,40	443,58	+ 9,8 %	212 714	2 226	4 679 698
Juin	493,01	522,40	468,70	- 1,2 %	235 022	2 409	4 935 453
Juillet	483,56	509,60	451,70	- 5,7 %	224 862	2 381	4 946 953
Août	463,75	487,40	449,60	+ 2,6 %	191 899	2 046	4 413 681
Septembre	449,96	468,60	428,20	- 1,3 %	450 239	4 057	9 004 772
Octobre	395,22	469,50	351,70	- 14,7 %	456 401	4 113	10 497 222
Novembre	394,42	427,30	369,10	- 2,4 %	263 094	2 296	5 788 074
Décembre	400,71	419,80	377,60	+ 7,2 %	283 115	2 157	5 379 183

(1) Cours de clôture.
(2) Cours en séance.
(3) Données retraitées de la distribution en nature d'actions PUMA effectuée le 16 mai 2018.
Source : Euronext.

2019	Cours *(en euros)*					Volume	
						Titres échangés	
	Moyen [1]	+ haut [2]	+ bas [2]	Variation mensuelle	Nombre moyen de titres par séance	Millions d'euros	Nombre de titres
Janvier	408,81	439,30	380,70	+ 6,3 %	248 863	2 233	5 474 979
Février	465,86	487,80	430,70	+ 9,7 %	262 880	2 438	5 257 608

(1) Cours de clôture.
(2) Cours en séance.
Source : Euronext.

Politique de Communication Financière

La Communication Financière de Kering s'attache à diffuser une information exacte et sincère. Ses actions sont ciblées et personnalisées afin d'offrir aux différents publics, actionnaires individuels et communauté financière, des messages adaptés à leurs attentes respectives, tout en veillant à respecter l'égalité d'accès à l'information.

Vis-à-vis des actionnaires individuels

Les actionnaires individuels disposent de plusieurs supports et outils pour se tenir informés sur le Groupe et sur la vie du titre. La Lettre aux actionnaires (éditée deux fois par an), le Guide de l'actionnaire (accessible en ligne), la ligne actionnaires (01 45 64 65 64), la boîte aux lettres électronique (actionnaire@kering.com), le rapport annuel et les avis financiers dans la presse et le site internet du Groupe sont à leur disposition. Aussi, 85 actionnaires (inscrits au nominatif) ont pu découvrir l'exposition « Reliquaires » et apprendre l'histoire de Laennec (siège social de Kering, historiquement « L'hôpital Laennec ») lors d'une visite privée les 5 et 6 novembre dernier.

Vis-à-vis de la communauté financière

Le Groupe entretient des relations suivies avec la communauté financière française et internationale. Il déploie de nombreuses actions, en vue de la tenir informée de la marche de ses affaires, de sa stratégie et de ses perspectives. Kering enrichit sa communication lors des publications de chiffres d'affaires trimestriels et des résultats semestriels avec des conférences téléphoniques, et organise une réunion de présentation à l'occasion de la publication de ses résultats annuels. Kering participe également aux conférences sectorielles organisées par les grandes banques. Les supports de l'ensemble de ces présentations sont mis à disposition sur le site internet du Groupe. Kering va également à la rencontre des investisseurs lors de *roadshows* organisés dans les grandes capitales financières mondiales. Un Capital Markets Day (CMD) destiné aux analystes et investisseurs a également eu lieu les 6 et 7 juin 2018 à Florence (Italie), consacré à Gucci et Kering Eyewear.

Par ailleurs, la Société, sous l'impulsion du Conseil d'administration, a engagé un dialogue renforcé avec les investisseurs, notamment sur les thématiques « ESG » (Environnement, Sociétal, Gouvernance). Dans cette perspective, les directions juridique et financière, avec le soutien de la Présidente du Comité des rémunérations, ont établi un programme de *roadshow* dédié aux questions de gouvernance pour rencontrer les investisseurs institutionnels en novembre 2018 (représentant ensemble 22 % du flottant).

Le Groupe rencontre les investisseurs et les analystes qui en font la demande, et veille à entretenir une relation proactive en matière d'information de l'Autorité des marchés financiers (AMF).

Modalités de diffusion de l'information réglementée

Conformément à l'application, depuis le 20 janvier 2007, des obligations de diffusion de l'information réglementée issues de la transposition de la Directive Transparence dans le règlement général de l'AMF, la Direction de la Communication Financière de Kering s'assure de la diffusion effective et intégrale de l'information réglementée. Celle-ci est, au moment de sa diffusion, déposée auprès de l'AMF et archivée sur le site internet de Kering.

La diffusion effective et intégrale est réalisée par voie électronique en respectant les critères définis par le règlement général qui impose une diffusion auprès d'un large public au sein de l'Union européenne et selon des modalités garantissant la sécurité de la diffusion et de l'information. Pour ce faire, la Direction de la Communication Financière de Kering a choisi d'utiliser les services d'un diffuseur professionnel qui satisfait aux critères de diffusion fixés par le Réglement (UE) 596/2014 relatif aux abus de marché et par le Réglement général de l'AMF. Le diffuseur figure sur la liste publiée par l'AMF et bénéficie par ce biais d'une présomption de diffusion effective et intégrale.

Calendrier 2019

17 avril 2019	**Chiffre d'affaires du premier trimestre 2019**
24 avril 2019	**Assemblée générale des actionnaires**
Juillet 2019	**Résultats semestriels 2019**
Octobre 2019	**Chiffre d'affaires du troisième trimestre 2019**

Le Conseil d'administration.

CHAPITRE 5
Éléments financiers

1.	**Rapport d'activité**	**224**
1.1	Évolutions du périmètre et autres faits marquants 2018	224
1.2	Activité de l'exercice 2018	226
1.3	Performances opérationnelles par marque	231
1.4	Structure financière au 31 décembre 2018	241
1.5	Commentaires sur la structure financière	242
1.6	Commentaires sur l'évolution de l'endettement financier net	244
1.7	Résultat de la société Kering et capital social	247
1.8	Transactions avec les parties liées	248
1.9	Événements postérieurs à la clôture	248
1.10	Perspectives	248
1.11	Définitions des indicateurs financiers non définis par les normes IFRS	248
2.	**Politique d'investissement**	**250**
2.1	Investissements financiers	250
2.2	Investissements opérationnels	250
3.	**Comptes consolidés au 31 décembre 2018**	**253**
3.1	Compte de résultat consolidé pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 2017	253
3.2	État du résultat global consolidé pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 2017	254
3.3	État de la situation financière consolidée aux 31 décembre 2018 et 2017	255
3.4	État des flux de trésorerie consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 2017	256
3.5	Variation des capitaux propres consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 2017	257
	Notes annexes aux états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2018	258
4.	**Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés**	**334**
5.	**Comptes annuels de la société Kering SA**	**340**
5.1	Bilan actif aux 31 décembre 2018 et 2017	340
5.2	Bilan passif aux 31 décembre 2018 et 2017	341
5.3	Compte de résultat	342
5.4	Tableau des flux de trésorerie	342
5.5	Variation des capitaux propres	343
5.6	Annexe comptable	343
5.7	Autres informations	356
5.8	Résultats de la Société mère au cours des cinq derniers exercices	358
6.	**Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2018**	**359**
7.	**Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés**	**363**

1. RAPPORT D'ACTIVITÉ

1.1 Évolutions du périmètre et autres faits marquants 2018

Recentrage stratégique et activités abandonnées

PUMA

À la suite de l'approbation de l'opération par les actionnaires de Kering lors de l'Assemblée générale du Groupe le 26 avril 2018, la distribution des actions PUMA aux actionnaires de Kering est devenue effective le 16 mai 2018, date de mise en paiement du dividende en nature. Cette distribution s'est effectuée selon une parité d'une action PUMA pour douze actions Kering, conformément aux modalités de l'opération annoncées le 13 février 2018, et valorisée au cours d'ouverture de l'action PUMA sur la plateforme de négociation Xetra à Francfort, soit 429,00 euros.

Par conséquent, l'activité de PUMA jusqu'au 16 mai 2018 a fait l'objet d'un reclassement au compte de résultat consolidé sur la ligne Résultat net des activités abandonnées. Une plus-value liée à la perte de contrôle de PUMA consécutive à cette distribution a été reconnue au compte de résultat consolidé sur la ligne Résultat net des activités abandonnées. Les flux de trésorerie de l'activité de PUMA jusqu'au 16 mai 2018 ont également été reclassés dans le tableau des flux de trésorerie consolidés sur la ligne Flux nets liés aux activités abandonnées. (cf. Note 4 – Activités abandonnées).

À l'issue de cette distribution, Kering conserve 15,70 % du capital social et 15,85 % des actions en circulation et des droits de vote de PUMA, avec une période d'incessibilité de six mois, échue le 16 novembre 2018. Kering conserve actuellement une influence notable dans la gouvernance de PUMA et présente donc cette participation dans ses états financiers au 31 décembre 2018 sur la ligne Participations dans les sociétés mises en équivalence. La quote-part de résultat de PUMA depuis le 16 mai 2018 est, pour sa part, présentée dans le compte de résultat consolidé de l'exercice 2018 sur la ligne Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence (cf. Note 20 – Participations dans les sociétés mises en équivalence).

Stella McCartney

Le 28 mars 2018, Mlle Stella McCartney et Kering ont annoncé conjointement avoir conclu un accord sur la cession par Kering et l'acquisition par Mlle Stella McCartney de la participation de 50 % de Kering dans Stella McCartney Ltd. Mlle Stella McCartney deviendra ainsi l'unique propriétaire de sa marque.

Stella McCartney et Kering continuent à collaborer dans le but de garantir une transition progressive et harmonieuse et de maintenir la dynamique de la marque. Par ailleurs, Kering et Stella McCartney continuent à collaborer étroitement dans le domaine de la mode durable et Mlle Stella McCartney reste membre du Conseil d'administration de la Fondation Kering.

Par conséquent, l'activité de Stella McCartney a fait l'objet pour les périodes présentées d'un reclassement dans le compte de résultat sur la ligne Résultat net des activités abandonnées. Les flux de trésorerie de l'activité de Stella McCartney ont également été reclassés dans le tableau de flux de trésorerie consolidés sur la ligne Flux nets liés aux activités abandonnées. Enfin, les actifs et passifs de Stella McCartney sont présentés depuis le 28 mars 2018, dans l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2018 sur les lignes Actifs détenus en vue de la vente et Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente, et ce jusqu'à leur cession effective prévue pour le premier trimestre 2019 (cf. Note 4 – Activités abandonnées).

Volcom

Kering a annoncé le 6 avril 2018 avoir entamé un processus de cession, considérant Volcom comme n'étant plus un actif stratégique du Groupe, conformément à sa stratégie de se consacrer entièrement au développement de ses Maisons de Luxe.

Par conséquent, l'activité de Volcom a fait l'objet pour les périodes présentées d'un reclassement dans le compte de résultat sur la ligne Résultat net des activités abandonnées. Les flux de trésorerie de l'activité de Volcom ont également été reclassés dans le tableau de flux de trésorerie consolidés sur la ligne Flux nets liés aux activités abandonnées. Enfin, les actifs et passifs de Volcom sont présentés depuis le 6 avril 2018, dans l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2018 sur les lignes Actifs détenus en vue de la vente et Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente, et ce jusqu'à leur cession effective (cf. Note 4 – Activités abandonnées).

Christopher Kane

Kering a annoncé le 21 juin 2018 avoir entamé des discussions avec M. Christopher Kane sur les conditions dans lesquelles le designer britannique pourrait reprendre le contrôle total de sa marque éponyme. Christopher Kane et Kering souhaitent en tout état de cause continuer à collaborer dans le but de garantir une transition progressive et harmonieuse.

Par conséquent, l'activité de Christopher Kane pour les périodes présentées a fait l'objet d'un reclassement dans le compte de résultat consolidé sur la ligne Résultat net des activités abandonnées. Les flux de trésorerie de l'activité de Christopher Kane ont également été reclassés dans le tableau des flux de trésorerie consolidés sur la ligne Flux nets liés aux activités abandonnées. Enfin, les

actifs et passifs de Christopher Kane sont présentés depuis le 21 juin 2018 dans l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2018 sur les lignes Actifs détenus en vue de la vente et Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente, et ce jusqu'à leur cession effective (cf. Note 4 – Activités abandonnées).

Par ailleurs, les options octroyées à M. Christopher Kane représentant 29 % du capital et qui avaient été reconnues initialement en Autres dettes financières en contrepartie des Capitaux propres – part revenant au Groupe, ont été décomptabilisées et le pourcentage d'intérêt de Kering dans Christopher Kane ramené à 51 % (contre 80 % précédemment).

L'évolution de l'ensemble du périmètre au cours de l'exercice 2018 peut s'apprécier au travers la liste des filiales consolidées au 31 décembre 2018 présentée en Note 36.

Transition créative chez Bottega Veneta

Bottega Veneta a annoncé le 15 juin 2018 la nomination de Daniel Lee comme nouveau Directeur de la Création à compter du 1er juillet 2018, en remplacement de Tomas Maier qui avait rejoint la Maison italienne en 2001.

Rachats de souches obligataires

Kering a annoncé le 26 mars 2018 le succès de l'offre de rachat portant sur trois souches obligataires 2019, 2021 et 2022 pour un montant nominal de 405 millions d'euros (hors intérêts courus). Le 28 septembre 2018, Kering a procédé à une opération de rachat supplémentaire portant sur quatre souches obligataires 2019, 2020, 2021 et 2022 pour un montant nominal de 370 millions d'euros (hors intérêts courus). Ces rachats s'inscrivent dans le cadre de la gestion active de la liquidité du Groupe et de l'optimisation de la structure de sa dette (cf. Note 29 – Dettes financières).

Programme de rachat d'actions

Kering a annoncé le 29 octobre 2018 son intention de racheter jusqu'à 1,0 % de son capital social au cours des 12 mois suivants dans le cadre d'un Programme de Rachat d'Actions autorisé par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 avril 2018 (cf. Note 25 – Capitaux propres). Un contrat a été signé avec un prestataire de services d'investissement portant sur une première tranche d'un volume maximal de 631 000 actions, soit environ 0,5 % du capital social, dans la limite d'un montant de 300 millions d'euros à un cours de l'action n'excédant pas 480 euros. Ces rachats se dérouleront sur une durée maximum de 4 mois, et les actions ainsi rachetées sont destinées à être annulées.

Stratégie d'internalisation de l'e-commerce

Dans le cadre de nouveaux développements de sa stratégie digitale, Kering a annoncé le 26 novembre 2018, qu'après un partenariat fructueux de 7 ans avec Yoox Net-à-Porter (YNAP), ces activités e-commerce, opérées depuis 2012 par la joint venture avec YNAP, seront transférées à Kering au cours du premier semestre 2020.

Nominations et gouvernance d'entreprise chez Kering

Kering a coopté au cours de l'exercice 2018 deux nouveaux membres du Conseil d'administration du Groupe : Ginevra Elkann, en remplacement de Laurence Boone à la suite de la nomination de cette dernière au poste de Chef économiste de l'OCDE ; et la société Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer, en remplacement de Patricia Barbizet. Ces nominations seront soumises à l'approbation des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale de Kering le 24 avril 2019.

Kering a nommé le 20 août 2018 Patrick Pruniaux, actuel Directeur général d'Ulysse Nardin, à la tête de Girard-Perregaux, pour prendre la Direction des Maisons de Haute Horlogerie suisses du Groupe, au sein de son Pôle Horlogerie et Joaillerie dirigé par Albert Bensoussan.

Kering a renforcé son organisation en Grande Chine en nommant Jinqing Cai Présidente de Kering Grande Chine à partir du 10 septembre 2018.

1.2 Activité de l'exercice 2018

La définition des indicateurs financiers non IFRS est présentée à la fin de ce chapitre en page 70.

Chiffres clés de l'activité

Compte de résultat résumé

(en millions d'euros)	2018	2017 [1]	Variation
Chiffre d'affaires	13 665,2	10 8 15,9	+ 26,3 %
Résultat opérationnel courant	3 943,8	2 690,7	+ 46,6 %
en % du chiffre d'affaires	*28,9 %*	*24,9 %*	*+ 4,0 pts*
EBITDA	4 435,7	3 122,8	+ 42,0 %
en % du chiffre d'affaires	*32,5 %*	*28,9 %*	*+ 3,6 pts*
Autres produits et charges opérationnels non courants	(222,4)	(164,2)	+ 35,4 %
Charges financières (nettes)	(207,3)	(220,2)	- 5,9 %
Charge d'impôt	(867,7)	(550,8)	+ 57,5 %
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	11,9	(3,6)	n.a.
Résultat net des activités poursuivies	2 658,3	1 75 1,9	+ 5 1,7 %
dont part du Groupe	*2 630,6*	*1 728,7*	*+ 52,2 %*
dont part des intérêts non contrôlés	*27,7*	*23,2*	*+ 19,4 %*
Résultat net des activités abandonnées	1 095,2	1 13,2	n.a.
Résultat net part du Groupe	3 7 14,9	1 785,6	+ 108,1 %
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants	2 8 16,7	1 886,6	+ 49,3 %

(1) Le compte de résultat de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane a été reclassé sur la ligne Résultat net des activités abandonnées, conformément à la norme IFRS 5.

Résultats par action

	2018	2017 [1]	Variation
Résultat net part du Groupe *(par action)*	29,49 €	14,17 €	+ 108,1 %
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants *(par action)*	22,36 €	14,97 €	+ 49,4 %

(1) Le résultat par action a été retraité du résultat de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane, conformément à la norme IFRS 5.

Investissements opérationnels

(en millions d'euros)	2018	2017 [1]	Variation
Investissements opérationnels bruts	(828,0)	(605,2)	+ 36,8 %

(1) Les investissements opérationnels bruts de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane ont été reclassés sur la ligne Flux nets liés aux activités abandonnées, conformément à la norme IFRS 5.

Cash-flow libre opérationnel

(en millions d'euros)	2018	2017 [1]	Variation
Cash-flow libre opérationnel	2 955,2	2 205,5	+ 34,0 %

(1) Le cash-flow libre opérationnel de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane ont été reclassés sur la ligne Flux nets liés aux activités abandonnées, conformément à la norme IFRS 5.

Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	2018	en %	2017 [1]	en %	Variation réelle	Variation comparable [2]
Total Maisons	13 246,7	97 %	10 513,3	97 %	+ 26,0 %	+ 29,1 %
Corporate et autres	418,5	3 %	302,6	3 %	+ 38,3 %	+ 42,1 %
Chiffre d'affaires	**13 665,2**	**100 %**	**10 815,9**	**100 %**	**+ 26,3 %**	**+ 29,4 %**

(1) Le chiffre d'affaires de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane a été reclassé sur la ligne Résultat net des activités abandonnées, conformément à la norme IFRS 5.
(2) À périmètre et taux de change comparables.

Le chiffre d'affaires consolidé 2018 s'élève à 13 665 millions d'euros en hausse de 26,3 % en données publiées et de 29,4 % à périmètre et taux de change comparables par rapport à 2017.

Les fluctuations des parités monétaires sur 2018 ont affecté négativement le chiffre d'affaires à hauteur de 258 millions d'euros, dont 93 millions d'euros liés à la dépréciation du dollar américain, et dans une moindre mesure, à la dépréciation du dollar hong-kongais (29 millions d'euros), du yen japonais (27 millions d'euros) et du renminbi chinois (25 millions d'euros).

Chiffre d'affaires par zone géographique

(en millions d'euros)	2018	en %	2017 [1]	en %	Variation réelle	Variation comparable [2]
Europe de l'Ouest	4 471,5	33 %	3 625,0	33 %	+ 23,4 %	+ 23,7 %
Amérique du Nord	2 704,7	20 %	2 050,5	19 %	+ 31,9 %	+ 37,8 %
Japon	1 157,5	8 %	961,3	9 %	+ 20,4 %	+ 23,9 %
Pays matures	**8 333,7**	**61 %**	**6 636,8**	**61 %**	**+ 25,6 %**	**+ 28,0 %**
Europe de l'Est, Afrique et Moyen-Orient	725,1	6 %	624,5	6 %	+ 16,1 %	+ 19,4 %
Amérique du Sud	186,1	1 %	147,1	1 %	+ 26,5 %	+ 37,1 %
Asie-Pacifique (hors Japon)	4 420,3	32 %	3 407,5	32 %	+ 29,7 %	+ 33,8 %
Pays émergents	**5 331,5**	**39 %**	**4 179,1**	**39 %**	**+ 27,6 %**	**+ 31,7 %**
Chiffre d'affaires	**13 665,2**	**100 %**	**10 815,9**	**100 %**	**+ 26,3 %**	**+ 29,4 %**

(1) Le chiffre d'affaires de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane a été reclassé sur la ligne Résultat net des activités abandonnées, conformément à la norme IFRS 5.
(2) À périmètre et taux de change comparables.

Le chiffre d'affaires réalisé hors de la zone Euro représente 78 % des ventes.

Chiffre d'affaires trimestriel

Chiffre d'affaires trimestriel du Groupe

	1er trimestre	2e trimestre	3e trimestre	4e trimestre	
2018	**3 106,2**	**3 325,7**	**3 402,0**	**3 831,3**	**13 665,2 M€**
2017	**2 442,6**	**2 630,4**	**2 665,2**	**3 077,7**	10 815,9 M€

Chiffre d'affaires trimestriel par activité

(en millions d'euros)	1er trimestre	2e trimestre	3e trimestre	4e trimestre	Total 2018
Gucci	1 866,6	1 986,2	2 096,0	2 336,1	8 284,9
Yves Saint Laurent	408,2	400,0	446,9	488,4	1 743,5
Bottega Veneta	261,2	291,0	258,9	298,0	1 109,1
Autres Maisons	461,7	533,8	516,4	597,3	2 109,2
Total Maisons	**2 997,7**	**3 211,0**	**3 318,2**	**3 719,8**	**13 246,7**
Corporate et autres	**108,5**	**114,7**	**83,8**	**111,5**	**418,5**
TOTAL KERING	**3 106,2**	**3 325,7**	**3 402,0**	**3 831,3**	**13 665,2**

(en millions d'euros)	1er trimestre (1)	2e trimestre (1)	3e trimestre (1)	4e trimestre (1)	Total 2017 (1)
Gucci	1 354,0	1 478,5	1 553,8	1 824,9	6 211,2
Yves Saint Laurent	364,4	346,4	383,7	406,9	1 501,4
Bottega Veneta	280,4	310,0	280,7	305,2	1 176,3
Autres Maisons	350,9	408,6	390,7	474,2	1 624,4
Total Maisons	**2 349,7**	**2 543,5**	**2 608,9**	**3 011,2**	**10 513,3**
Corporate et autres	**92,9**	**86,9**	**56,3**	**66,5**	**302,6**
TOTAL KERING	**2 442,6**	**2 630,4**	**2 665,2**	**3 077,7**	**10 815,9**

(1) Le chiffre d'affaires de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane a été reclassé sur la ligne Résultat net des activités abandonnées, conformément à la norme IFRS 5.

(en variation comparable (1))	Variation 1er trimestre	Variation 2e trimestre	Variation 3e trimestre	Variation 4e trimestre	Total 2018
Gucci	+ 48,7 %	+ 40,1 %	+ 35,1 %	+ 28,1 %	+ 36,9 %
Yves Saint Laurent	+ 19,6 %	+ 19,8 %	+ 16,1 %	+ 19,4 %	+ 18,7 %
Bottega Veneta	+ 0,7 %	- 2,3 %	- 8,4 %	- 3,2 %	- 3,4 %
Autres Maisons	+ 38,6 %	+ 34,7 %	+ 32,2 %	+ 25,5 %	+ 32,1 %
Total Maisons	**+ 36,9 %**	**+ 31,3 %**	**+ 27,1 %**	**+ 23,3 %**	**+ 29,1 %**
Corporate et autres	**+ 27,2 %**	**+ 37,7 %**	**+ 43,7 %**	**+ 64,9 %**	**+ 42,1 %**
TOTAL KERING	**+ 36,6 %**	**+ 31,5 %**	**+ 27,5 %**	**+ 24,2 %**	**+ 29,4 %**

(1) À périmètre et taux de change comparables.

Résultat opérationnel courant

En 2018, la marge brute du Groupe s'est élevée à 10 198 millions d'euros, en hausse de 2 282 millions d'euros, soit + 28,8 % en données publiées par rapport à 2017. Sur la même période, les charges opérationnelles courantes ont augmenté de 19,7 % en données publiées.

En 2018, le résultat opérationnel courant de Kering s'élève, quant à lui, à 3 944 millions d'euros, en hausse de 46,6 % (en données publiées) par rapport à celui de 2017. Le taux de marge opérationnelle du Groupe s'établit à 28,9 %. Celui des Maisons à 31,6 % est en croissance de 4,1 points par rapport à 2017.

(en millions d'euros)	2018	2017 (1)	Variation
Total Maisons	4 191,0	2 895,2	+ 44,8 %
Corporate et autres	(247,2)	(204,5)	- 20,9 %
Résultat opérationnel courant	**3 943,8**	**2 690,7**	**+ 46,6 %**

(1) Le résultat opérationnel courant de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane a été reclassé sur la ligne Résultat net des activités abandonnées, conformément à la norme IFRS 5.

EBITDA

(en millions d'euros)	2018	2017 [1]	Variation
Résultat opérationnel courant	**3 943,8**	**2 690,7**	**+ 46,6 %**
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	491,9	432,1	+ 13,8 %
EBITDA	**4 435,7**	**3 122,8**	**+ 42,0 %**

(1) L'EBITDA de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane a été reclassé sur la ligne Résultat net des activités abandonnées, conformément à la norme IFRS 5.

(en millions d'euros)	2018	2017 [1]	Variation
Total Maisons	4 598,5	3 251,6	+ 41,4 %
Corporate et autres	(162,8)	(128,8)	- 26,4 %
EBITDA	**4 435,7**	**3 122,8**	**+ 42,0 %**

(1) L'EBITDA de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane a été reclassé sur la ligne Résultat net des activités abandonnées, conformément à la norme IFRS 5.

Le ratio d'EBITDA rapporté au chiffre d'affaires est en croissance de 3,6 points en données publiées pour atteindre 32,5 % en 2018 (28,9 % en 2017).

Autres produits et charges opérationnels non courants

Les autres produits et charges opérationnels non courants du Groupe regroupent les éléments inhabituels de nature à affecter la pertinence du suivi de la performance économique de chaque marque.

En 2018, les autres produits et charges opérationnels non courants représentent une charge nette de 222 millions d'euros. Ils concernent principalement des dépréciations d'actifs pour 140 millions d'euros dont 88 millions d'euros sont relatifs à la dépréciation d'un écart d'acquisition et d'une marque au sein des Autres Maisons. Les autres produits et charges opérationnels non courants comprennent également l'ensemble des coûts associés au départ de Tomas Maier, Directeur de la Création de la Maison Bottega Veneta, ainsi que des charges de restructuration au sein des Autres Maisons.

En 2017, les autres produits et charges opérationnels non courants représentaient une charge nette de 164 millions d'euros, et concernaient principalement des dépréciations d'actifs pour 149 millions d'euros, dont 115 millions d'euros liés à la dépréciation d'écarts d'acquisition et d'une marque au sein des Autres Maisons.

(cf. comptes consolidés, Note 10 – Autres produits et charges opérationnels non courants).

Charges financières (nettes)

(en millions d'euros)	2018	2017 [1]	Variation
Coût de l'endettement financier net	(77,4)	(110,7)	- 30,1 %
Autres produits et charges financiers	(129,9)	(109,5)	+ 18,6 %
Charges financières nettes	**(207,3)**	**(220,2)**	**- 5,9 %**

(1) Les charges financières nettes de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane ont été reclassées sur la ligne Résultat net des activités abandonnées, conformément à la norme IFRS 5.

En 2018, le coût de l'endettement financier net s'établit à 77 millions d'euros, en baisse de 30,1 % par rapport à 2017 (111 millions d'euros). Cette forte amélioration provient principalement de l'effet favorable de la réduction de l'encours moyen obligataire.

Les autres produits et charges financiers représentent en 2018 une charge nette de 130 millions d'euros en hausse de 19 % par rapport à fin 2017 (110 millions d'euros). Cette augmentation intègre en particulier le coût exceptionnel de 28 millions d'euros lié aux rachats partiels de 4 souches obligataires venant à échéance en 2019, 2020, 2021 et 2022, réalisés pour un nominal de 405 millions d'euros en avril 2018 puis pour un nominal de 370 millions d'euros en octobre 2018.

(cf. comptes consolidés, Note 11 – Charges financières nettes).

Charge d'impôt

(en millions d'euros)	2018	2017 [1]	Variation
Charge d'impôt	(867,7)	(550,8)	+ 57,5 %
Taux d'impôt effectif	24,7 %	23,9 %	+ 0,8 pt
Produit d'impôt sur les Autres produits et charges opérationnels non courants	**36,3**	**6,3**	**n.a.**
Charge d'impôt sur le résultat courant	**(904,0)**	**(557,1)**	**+ 62,3 %**
Taux d'impôt effectif sur le résultat courant	**24,2 %**	**22,6 %**	**+ 1,6 pt**

(1) L'impôt sur le résultat de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane a été reclassé sur la ligne Résultat net des activités abandonnées, conformément à la norme IFRS 5.

Dans le cadre de l'enquête fiscale ouverte à Milan en 2017, une équipe d'audit des autorités fiscales italiennes a finalisé un audit fiscal et a remis le 25 janvier 2019 un rapport selon lequel Luxury Goods Internationl (LGI), une filiale suisse de Kering, aurait exercé en Italie des activités qui auraient dû donner lieu au paiement d'impôts sur les sociétés en Italie, ce que Kering conteste.

Le rapport d'audit en question porte sur les résultats des années 2011 à 2017 et le montant estimé d'impôts pouvant être réclamé s'élève à environ 1 400 millions d'euros. Ce rapport d'audit doit désormais être examiné au sein des autorités fiscales italiennes par le service chargé d'évaluer les conclusions du rapport, et qui prendra sa décision finale. Kering conteste les conclusions du rapport d'audit tant sur leurs fondements que les montants. Kering est confiant quant à l'issue de la procédure en cours et continuera de collaborer pleinement, en toute transparence, avec l'administration fiscale italienne pour faire valoir tous ses droits.

À ce stade de la procédure, Kering ne dispose pas des éléments suffisants permettant de comptabiliser une provision comptable spécifique correspondant à une estimation fiable du risque de redressement encouru. Le Groupe opère par ailleurs un suivi rigoureux de ses positions fiscales et maintient une approche prudente dans l'appréciation de ses passifs fiscaux, notamment pour ceux se rapportant à sa politique de prix de transfert.

(cf. comptes consolidés, Note 12 – Impôt sur le résultat).

Résultat net des activités abandonnées

Les résultats de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane sont présentés en 2018 sur la ligne Résultat net des activités abandonnées, et les données 2017 ont été également retraitées, conformément à la norme IFRS 5, à des fins de comparabilité.

Le Résultat net des activités abandonnées se compose des éléments suivants :

(en millions d'euros)	2018	2017
Produits des activités ordinaires	**1 949,5**	**4 661,8**
Coût des ventes	(979,7)	(2 444,9)
Marge brute	**969,8**	**2 216,9**
Charges de personnel	(275,2)	(645,8)
Autres produits et charges opérationnels courants	(547,0)	(1 313,8)
Résultat opérationnel courant	**147,6**	**257,3**
Autres produits et charges opérationnels non courants	(175,2)	(77,5)
Résultat opérationnel	**(27,6)**	**179,8**
Charges financières (nettes)	(26,4)	(22,5)
Résultat avant impôt	**(54,0)**	**157,3**
Impôt sur le résultat	(29,1)	(40,2)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	(0,9)	1,6
Résultat net de cession des activités abandonnées	1 179,2	(5,5)
Résultat net	**1 095,2**	**113,2**
dont part du Groupe	1 084,3	56,9
dont part des intérêts non contrôlés	10,9	56,3

La perte de contrôle de PUMA à la suite de la distribution du dividende en nature, se traduit en 2018 par une plus-value nette de 1 181 millions d'euros. Les Autres produits et charges opérationnels non courants comprennent par ailleurs des dépréciations relatives à Volcom et Christopher Kane.

En 2018, PUMA est le principal contributeur au résultat net des activités abandonnées :

PUMA

(en millions d'euros)	2018 [1]	2017
Produits des activités ordinaires	**1 462,0**	**4 151,7**
Résultat opérationnel courant	**130,0**	**243,9**
en % des produits des activités ordinaires	***8,9 %***	***5,9 %***
EBITDA	154,3	314,4
en % des produits des activités ordinaires	*10,6 %*	*7,6 %*
Investissements opérationnels bruts	29,4	124,3

(1) Contribution du 1er janvier à la date de perte de contrôle, soit le 16 mai 2018.

(cf. comptes consolidés, Note 4 – Activités abandonnées).

1.3 Performances opérationnelles par marque

Toutes les informations relatives aux répartitions du chiffre d'affaires (régions, produits, canaux de distribution) sont disponibles dans le chapitre 2.

Maisons de Luxe

(en millions d'euros)	2018	2017 [1]	Variation
Chiffre d'affaires	**13 246,7**	**10 513,3**	**+ 26,0 %**
Résultat opérationnel courant	**4 191,0**	**2 895,2**	**+ 44,8 %**
en % du chiffre d'affaires	***31,6 %***	***27,5 %***	***+ 4,1 pts***
EBITDA	4 598,5	3 251,6	+ 41,4 %
en % du chiffre d'affaires	*34,7 %*	*30,9 %*	*+ 3,8 pts*
Investissements opérationnels bruts	610,3	471,0	+ 29,6 %
Équivalents temps plein moyens	27 057	22 781	+ 18,8 %

(1) Les données relatives à Stella McCartney et Christopher Kane ont été reclassées en Activités abandonnées, conformément à la norme IFRS 5.

En 2018, le marché mondial du Luxe, tel que présenté et défini au chapitre 2 du présent document, a progressé de 6 % à change constant (2 % en données publiées) selon la 17e édition de l'étude Bain & Company/Altagamma. 2018 est donc une deuxième année de croissance très robuste pour l'industrie du Luxe, après un exercice 2017 marqué par une nette reprise à + 5 % à change constant.

Ces chiffres masquent cependant des divergences fortes entre les performances des différents acteurs qui confirment le phénonème de polarisation du marché déjà constaté.

Les tendances d'activité par région relevées pour l'ensemble de l'année 2018 sont globalement cohérentes avec les évolutions constatées dès le dernier trimestre 2017 et au cours du premier semestre 2018.

La bonne performance du secteur est tirée par la consommation de produits de Luxe par les clients chinois qui contribuent à environ un tiers des ventes de l'année. L'activité en Chine continentale progresse ainsi de + 20 % à change constant. La bonne dynamique chinoise bénéficie à l'ensemble de la région Asie-Pacifique (+ 9 % à change constant hors Japon et Chine Continentale) dans un contexte où la demande des clientèles locales reste en outre globalement soutenue.

La croissance sur le continent américain (dont les États-Unis représentent 89 % du marché) est restée très solide tout au long de 2018 et s'établit pour l'année à + 5 % à change constant (- 1 % en données publiées). Ce sont les ventes *online* et celles des boutiques gérées directement par les marques qui affichent les meilleures performances tandis que l'activité des grands magasins multimarques reste très dépendante du succès des soldes et autres activités promotionnelles.

En Europe de l'Ouest, la croissance s'établit à + 3 % à change constant (+ 1 % en données publiées) et pâtit du recul de l'activité réalisée avec la clientèle touristique malgré le maintien de bonnes tendances avec les clients locaux. Les ventes aux touristes sont en effet en retrait d'environ - 4 % par rapport à 2018 (données Global Blue) avec un second semestre qui n'a pas été marqué par une nette amélioration en dépit de bases de comparaison moins exigeantes.

Quant au Japon, il profite au contraire de la reprise du tourisme amorcée au cours des six derniers mois de l'exercice passé. La progression des ventes s'y établit à + 6 % à change constant (+ 3 % en données publiées).

Dans les autres régions du monde, les tensions géopolitiques ont pesé sur la performance du Moyen-Orient et plus globalement sur les comportements d'achats des clients moyen-orientaux, sur leur marché domestique comme en Europe.

Comme en 2017, les tendances d'activité constatées pour 2018 sont disparates selon les catégories de produits : elles sont bien orientées pour les accessoires, notamment les chaussures, et la joaillerie. L'activité horlogère, après avoir montré des signes de redressement en début d'exercice tout en restant volatile en fonction du calendrier des livraisons aux distributeurs, a finalement stagné en 2018. Le prêt-à-porter a connu une année plus difficile, plus particulièrement dans les six derniers mois, et voit ses ventes reculer de - 1 %.

En outre, certaines évolutions marquantes du marché, déjà relevées en 2017, s'amplifient en 2018 : l'activité e-commerce des marques de luxe est en très rapide expansion tandis que le *travel retail* connait un développement soutenu ; la clientèle des *millennials* continue à doper la croissance du secteur, les achats de produits de Luxe réalisés par les générations dites Y et Z représentant au moins un tiers du marché en valeur (selon Bain & Company) ; en lien avec ce rajeunissement de la base des clients, les segments du streetwear et des sneakers ont surperformé le marché conduisant l'ensemble des marques à adapter leur offre.

Alors que le premier semestre de 2018 a été affecté par le renforcement de l'euro (constaté à compter du second semestre de 2017 et qui s'est poursuivi dans les premiers mois de l'exercice), le second semestre 2018 a été marqué par une plus faible volatilité des devises. Ainsi, pour les Activités Luxe de Kering, la croissance publiée a été de 710 points de base inférieure à celle exprimée à change constant pour les six premiers mois de 2018, quand le différentiel s'inverse au second semestre pour représenter 30 points de base d'écart, cette fois ci au bénéfice de la croissance publiée.

Chiffre d'affaires

En 2018, le périmètre des Activités Luxe a évolué avec la décision de traiter les marques Stella McCartney et Christopher Kane comme des *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées* en application de la norme *IFRS 5*. Ce traitement comptable résulte des décisions annoncées respectivement les 28 mars et 21 juin 2018 conduisant à la cession à venir par Kering du contrôle de ces marques. En conséquence, les différents agrégats du compte de résultat (du chiffre d'affaires jusqu'au résultat net des activités poursuivies) n'intègrent aucune contribution de Stella McCartney et Christopher Kane tant pour 2017 que pour 2018. La performance de l'exercice clos est donc pleinement comparable avec celle de 2017.

Les Activités Luxe du Groupe ont enregistré en 2018 une croissance exceptionnelle de leur chiffre d'affaires à + 29,1 % à périmètre et taux de change comparables (+ 26,0 % en données publiées) et surperforment encore une fois nettement leur marché. Ce chiffre d'affaires s'élève à 13 247 millions d'euros.

Sur des bases de comparaison très élevées, notamment pour Gucci dont la progression des ventes s'est accélérée à compter de la deuxième moitié de l'exercice 2016 et tout au long de 2017, la croissance organique du second semestre 2018 atteint + 25,1 % en comparable (+ 25,2 % publiés). Elle s'établissait à + 33,9 % au premier semestre 2018 (+ 26,9 % publiés).

En 2018, les ventes réalisées dans les magasins gérés en propre et *online* passent la barre des 10 milliards d'euros pour s'établir à 10 233 millions d'euros. Leur croissance s'élève à + 31,0 %, tirée par les excellentes performances de Gucci, Yves Saint Laurent et Balenciaga dans leurs magasins et par le développement continu des ventes en ligne qui ont progressé d'un peu plus de 70 % cette année.

Le chiffre d'affaires des magasins exploités en direct représente 77,2 % de l'activité totale contre 76,1 % en 2017. Une telle évolution, impactée par le poids de Gucci dans l'ensemble, est aussi le reflet de la politique menée par l'ensemble des marques visant à mieux contrôler leur distribution et à renforcer leur exclusivité tout en gérant avec prudence l'expansion du réseau de magasins gérés en propre. Elle témoigne également de l'ambition du Groupe de conserver, et développer le cas échéant, un réseau de distributeurs tiers de qualité pour certaines de ses marques, sur certaines catégories de produits et dans certaines régions.

Au cours de l'exercice, les ventes aux distributeurs tiers (*wholesale*) ont progressé de + 24,1 % en comparable. La croissance est soutenue dans tous les principaux marchés *wholesale*, y compris aux États-Unis. L'attractivité des marques du Groupe leur permet en effet d'être mises en avant par les distributeurs tiers, qui se montrent toujours plus sélectifs dans leurs achats, et de gagner ainsi des parts de marché.

Chiffre d'affaires par zone géographique

Sur la période, les Maisons de Luxe enregistrent une croissance très soutenue dans toutes les principales régions.

Les ventes dans les pays émergents affichent une hausse de + 31,7 % dont + 34,1 % en Asie-Pacifique. Tous les principaux marchés de cette région, qui pèse pour près de 88 % de l'activité dans les pays émergents, sont en très forte croissance, portée pour une large part par un report de l'activité réalisée avec la clientèle chinoise depuis l'Europe de l'Ouest vers l'Asie-Pacifique. Plus spécifiquement, le chiffre d'affaires en Grande Chine augmente de 29,1 %, malgré des bases de comparaison extrêmement élevées.

Dans les pays matures, qui concentrent quasiment 61 % du chiffre d'affaires, la progression de l'activité s'établit à + 27,4 % et s'analyse comme suit par région :

- + 23,0 % en Europe de l'Ouest, avec une croissance soutenue de l'ensemble des grands marchés en dépit d'un recul des flux touristiques dans la région ;
- + 37,3 % en Amérique du Nord, notamment en lien avec les excellentes performances dans la région de Gucci, Yves Saint Laurent et Balenciaga grâce à leur distribution en propre (*online* et *offline*) ;
- + 23,7 % au Japon compte tenu d'un rebond très marqué des ventes à la clientèle chinoise.

Chiffre d'affaires par catégorie de produits

La répartition des ventes entre les différentes catégories de produits n'a pas évolué de façon très significative par rapport à l'exercice passé. La part des chaussures s'est accrue de 0.9 point compte tenu de la bonne dynamique de cette catégorie, notamment des « sneakers ». La part de l'activité Joaillerie et Horlogerie décline sensiblement dans les mêmes proportions, compte tenu du différentiel de croissance enregistré avec les autres catégories.

Les revenus tirés des royalties enregistrent en 2018 une progression très solide, supérieure à 10 %, en grande partie grâce au développement réussi des licences *Eyewear*.

Résultat opérationnel courant

Au titre de l'exercice 2018, le résultat opérationnel courant des Activités Luxe s'établit à 4 191 millions d'euros en très forte progression de + 44,8 % en données publiées par rapport à 2017. La profitabilité opérationnelle dépasse le seuil des 30 % pour s'établir à 31,6 %. Cette amélioration très substantielle de 410 points de base en données publiées repose sur un effet de levier opérationnel très favorable résultant d'une accélération des ventes supérieure à l'expansion des bases de coûts, principalement chez Gucci, Yves Saint Laurent et Balenciaga.

Les effets combinés du change et des couvertures de change ont un impact négatif en valeur absolue par rapport à 2017, bien que cet impact affecte pour une large part le premier semestre de l'exercice. Ils sont aussi dilutifs sur la marge opérationnelle. La progression intrinsèque de la profitabilité avant effets de change en est d'autant plus remarquable.

L'EBITDA de 2018 s'élève à 4 599 millions d'euros en progression de + 41,4 % par rapport à 2017. La marge d'EBITDA gagne 380 points de base pour atteindre 34,7 %.

Réseau de magasins et investissements opérationnels

Les investissements opérationnels, qui n'incluent pas certains investissements dans la logistique et les systèmes d'information centralisés par l'entité Corporate au bénéfice des marques, s'élèvent à 610 millions d'euros en 2018, en hausse de 139 millions d'euros par rapport à 2017. Ces investissements ont été décaissés à hauteur de 64 % environ sur le second semestre, une saisonnalité assez comparable à celle relevée en 2017 (le second semestre avait concentré 62 % environ des investissements opérationnels). Exprimés en proportion du chiffre d'affaires, les investissements opérationnels représentent 4,6 %, un ratio très proche de celui affiché en 2017 (4,5 %).

Au 31 décembre 2018, les Activités Luxe disposaient d'un réseau de 1 439 boutiques exploitées en propre dont 833 (58 %) dans les pays matures et 606 dans les pays émergents. En net, le réseau compte 104 boutiques de plus. La progression est en grande partie imputable à l'extension programmée du réseau d'Yves Saint Laurent et Balenciaga. La volonté d'accroître la pénétration des marques du Groupe dans le *travel retail* et le *duty free*, y compris en reprenant en direct la gestion des opérations précédemment sous contrôle d'un franchisé, explique aussi cette variation, notamment pour ce qui concerne le réseau de boutiques Gucci.

Gucci

(en millions d'euros)	2018	2017	Variation
Chiffre d'affaires	**8 284,9**	**6 211,2**	**+ 33,4 %**
Résultat opérationnel courant	**3 275,2**	**2 124,1**	**+ 54,2 %**
en % du chiffre d'affaires	***39,5 %***	***34,2 %***	***+ 5,3 pts***
EBITDA	3 5 14,6	2 33 1,0	+ 50,8 %
en % du chiffre d'affaires	*42,4 %*	*37,5 %*	*+ 4,9 pts*
Investissements opérationnels bruts	3 12,7	248,5	+ 25,8 %
Équivalents temps plein moyens	14 628	11 543	+ 26,7 %

Dans la continuité de 2017 qui avait été exceptionnelle à tous égards, Gucci a réalisé en 2018 une excellente performance. La Maison surperforme très nettement le marché du Luxe et poursuit méthodiquement la mise en œuvre des plans d'actions visant à supporter dans la durée sa dynamique de croissance.

La qualité et l'exclusivité de la distribution restent au cœur de la stratégie de la marque afin d'améliorer sans cesse l'expérience client et augmenter la productivité de tous les canaux de distribution ; la montée en puissance du nouveau concept de magasin (avec 84 magasins développés ou convertis à ce concept au cours de l'exercice), le recrutement et la formation des personnels de vente, le développement de l'offre *online* et l'adoption de nouveaux outils, permettant de mieux connaître et d'enrichir la relation avec les clients de Gucci, sont autant de leviers mis en œuvre (et nécessitant des investissements) pour servir ces objectifs.

Après que la refonte de l'offre produits a presque été entièrement finalisée en 2017, les équipes créatives et la Direction du Merchandising veillent désormais à maximiser le potentiel de croissance de chaque catégorie en adaptant constamment l'offre produits, en la segmentant pour répondre aux attentes d'une clientèle large et diversifiée, et en optimisant la répartition entre *carryovers* et nouveautés ; à ce titre, les collections d'Alessandro Michele continuent de séduire pour leur créativité mais aussi par leur cohérence au travers d'un fil narratif unique.

La communication est conçue pour entretenir la désirabilité de la marque et accroître le niveau d'engagement des clients existants ou futurs quelles que soient leurs nationalités ou leurs classes d'âge ; elle repose sur une approche 360°, mobilisant tous les supports existants et innovants au travers de collaborations originales avec des artistes ; la communication digitale s'avère particulièrement efficace pour créer cet univers de marque à la fois unique et inclusif et les investissements réalisés à ce titre permettent à Gucci de se positionner comme une des marques de Luxe les plus avancées dans ce domaine.

Enfin, l'ouverture début 2018 du *Gucci ArtLab*, centre de développement et d'excellence pour la maroquinerie et les chaussures près de Florence, marque une étape dans le travail de fond réalisé par la marque pour réorganiser et redimensionner ses capacités de prototypage et de production ; c'est aussi l'illustration d'une ambition plus large, qui sera poursuivie en 2019 et à moyen terme, pour rendre la chaîne d'approvisionnement, la logistique et leurs systèmes d'information plus agiles, réactifs et en mesure d'absorber l'augmentation attendue de la demande et de supporter le modèle omnicanal.

Chiffre d'affaires

En 2018, Gucci a dépassé le seuil des 8 milliards de chiffre d'affaires en affichant des ventes de 8 285 millions d'euros. La progression de l'activité s'établit à + 33,4 % en données publiées et + 36,9 % à taux de change comparables. La croissance au second semestre reste très soutenue en dépit de bases de comparaison extrêmement élevées et atteint + 31,3 % à change constant (contre + 45,7 % au second semestre 2017). Elle s'élevait à + 44,1 % au premier semestre de l'année.

Les ventes dans les magasins exploités en propre ont progressé de + 38,3 % à change constant en 2018, portées par une amélioration continue du trafic et de la productivité en magasins. La croissance moyenne des ventes en magasins ressort ainsi à environ + 33 % en comparable pour les trois dernières années.

Les ventes aux distributeurs tiers affichent une croissance de + 30,7 % en comparable avec un nombre de points de vente relativement stable. Tous les grands marchés sont en croissance soutenue.

Chiffre d'affaires par zone géographique

Compte tenu de la part de la distribution en propre dans les ventes de Gucci (85,3 %), l'analyse du chiffre d'affaires par zone géographique se rapporte à l'activité en magasins.

Dans les pays matures, l'Amérique du Nord a pris le relais de l'Europe de l'Ouest en termes de rythme de croissance, avec des ventes dans les magasins gérés en propre en progression de + 43,6 % en comparable. Cette performance témoigne du succès rencontré par la marque auprès des millennials comme d'une clientèle plus traditionnelle, grâce à la largeur et à la profondeur de l'offre de produits. L'Amérique du Nord reste en outre de loin la première région pour les ventes en ligne qui y progressent de plus de + 60 %.

Au Japon, les ventes en magasins enregistrent une croissance remarquable de + 35,7 % en comparable. L'activité a en effet bénéficié de la reprise des flux touristiques, principalement chinois, depuis le second semestre 2017 et de gains de part de marché auprès de la clientèle locale.

En Europe de l'Ouest, l'attractivité de la marque, toujours aussi forte auprès des clients tant européens qu'étrangers, contribue à compenser le recul des flux touristiques dans la région. Ainsi, l'activité de Gucci en Europe de l'Ouest enregistre une croissance remarquable de + 28,5 %.

Dans les pays émergents, le chiffre d'affaires est en hausse de + 42,7 % à change constant. Toutes les régions contribuent à cette excellente performance, dont l'Asie-Pacifique où l'activité est en hausse de + 45,0 %. La bonne dynamique des ventes réalisées avec la clientèle chinoise supporte la croissance très solide relevée en Chine continentale ainsi que la très forte progression des autres marchés de la région.

Chiffre d'affaires par catégorie de produits

Toutes les principales catégories de produits enregistrent une très forte progression de leurs ventes dans les magasins en propre en 2018, contribuant ainsi à rendre la croissance de Gucci saine et équilibrée.

Ces excellents chiffres confirment le succès des nouvelles collections et des *carryovers*. À cet égard, à l'issue de la phase de renouvellement de l'offre engagée de 2015 à 2017, la proportion des *carryovers* dans l'offre, tout particulièrement en maroquinerie, a atteint le niveau cible que s'était fixé Gucci et contribue à rendre la performance de Gucci encore plus résiliente.

Les revenus issus des royalties sont en progression, principalement grâce à la bonne performance de la catégorie Lunettes exploitée sous licence par Kering Eyewear et un bon second semestre de l'activité parfums et cosmétiques opérée par Coty.

Résultat opérationnel courant

Pour l'année 2018, le résultat opérationnel courant de Gucci dépasse pour la première fois le seuil de 3 milliards d'euros pour s'établir à 3 275 millions d'euros, en progression de + 54,2 % en données publiées. La marge opérationnelle de Gucci gagne 530 points de base pour atteindre 39,5 %.

Cette amélioration très matérielle s'explique en partie par une nouvelle progression de la marge brute compte tenu de l'évolution du mix-distribution et d'une optimisation de l'organisation de la production. Elle résulte principalement d'un effet de levier particulièrement favorable avec une augmentation du chiffre d'affaires très supérieure à celle des charges opérationnelles. Gucci a pourtant continué à investir pour soutenir le développement de la marque en accroissant le budget de dépenses en magasins, en matière de communication et de systèmes d'information en lien avec la digitalisation accélérée du secteur. Ces initiatives se sont accompagnées d'un contrôle des coûts strict pour les autres lignes de dépenses.

Pour 2018, l'EBITDA de Gucci s'élève à 3 515 millions d'euros (soit une marge d'EBITDA qui dépasse 40 %).

Réseau de magasins et investissements opérationnels

Au 31 décembre 2018, Gucci exploite 540 boutiques en direct, dont 229 dans les pays émergents. Au cours de l'exercice, Gucci a ouvert en net 11 magasins. La marque dispose d'un réseau de magasins globalement adapté en nombre mais a identifié des opportunités pour améliorer sa distribution dans certaines régions. C'est notamment le cas avec le *travel retail* qui contribue à l'essentiel des ouvertures en 2018. Hormis ces ouvertures ciblées, Gucci continue de privilégier la croissance organique en poursuivant son programme de rénovation du parc de magasins existant. Ainsi, en fin d'année, les magasins ayant adopté le nouveau concept représentent environ 44 % du réseau tandis qu'un nombre important de magasins non encore rénovés ont été aménagés et meublés de façon à rappeler la nouvelle esthétique de la marque.

Au cours de l'exercice écoulé, les investissements opérationnels bruts de Gucci s'élèvent à 313 millions d'euros en hausse de + 25,8 % par rapport à 2017. Cette enveloppe d'investissements intègre pour une large part le programme de rénovation visant à installer le nouveau concept de magasin dans l'ensemble du réseau. Comme anticipé et comme en 2017, le programme d'investissements opérationnels de la marque a été particulièrement concentré sur le second semestre (à hauteur de 63 % environ).

Yves Saint Laurent

(en millions d'euros)	2018	2017	Variation
Chiffre d'affaires	**1 743,5**	**1 501,4**	**+ 16,1 %**
Résultat opérationnel courant	**459,4**	**376,9**	**+ 21,9 %**
en % du chiffre d'affaires	***26,3 %***	***25,1 %***	***+ 1,2 pt***
EBITDA	502,8	422,1	+ 19,1 %
en % du chiffre d'affaires	*28,8 %*	*28,1 %*	*+ 0,7 pt*
Investissements opérationnels bruts	89,0	73,0	+ 21,9 %
Équivalents temps plein moyens	3 087	2 594	+ 19,0 %

Depuis 2016, Yves Saint Laurent est devenue la seconde marque au sein des Activités Luxe par la taille de son chiffre d'affaires. Elle confirme une fois encore en 2018 sa trajectoire de croissance des ventes et de profitabilité. Après sept exercices consécutifs de croissance à plus de 20 %, les ventes de la marque affichent encore pour cette année une progression de presque 19 % en comparable.

Les équipes d'Yves Saint Laurent emmenées par sa Directrice générale, Francesca Bellettini, veillent à exécuter avec rigueur et efficacité la stratégie qui a été définie pour la marque et à mettre en œuvre l'ensemble des actions permettant d'assurer le succès des collections d'Anthony Vaccarello, Directeur artistique depuis avril 2016. Elles sont ainsi amenées à gérer des projets importants pour la marque comme l'optimisation des systèmes d'information, la modernisation de la *supply chain* et l'internalisation accrue du processus développement des produits et de la production. L'amélioration de la distribution constitue aussi un objectif stratégique majeur, notamment grâce à l'expansion du réseau de magasins et le développement des ventes en ligne.

Chiffre d'affaires

En 2018, les ventes de la marque progressent de + 18,7 % à change constant (+ 16,1 % en données publiées).

Le chiffre d'affaires réalisé dans les magasins de la marque progresse de + 18,5 % en comparable en 2018. Cette bonne performance, qui s'est accentuée au second semestre, repose pour une grande partie sur l'efficience de la marque en matière d'allocation et de réapprovisionnement des produits dans les points de vente mais aussi sur les actions engagées en matière d'amélioration de l'expérience client en magasin et de *clienteling*.

Les ventes aux distributeurs tiers enregistrent quant à elle une progression de + 20,9 % en comparable. L'activité *wholesale* reste évidemment stratégique pour Yves Saint Laurent car très complémentaire de sa distribution en propre. La marque reste toutefois vigilante quant à la qualité et l'exclusivité de sa distribution et tend à concentrer son activité *wholesale* sur un nombre contenu de distributeurs.

Chiffre d'affaires par zone géographique

Compte tenu de la part de la distribution en propre dans les ventes de la marque (68,2 %), l'analyse du chiffre d'affaires par zone géographique se rapporte à l'activité en magasins.

Au cours de l'exercice, Yves Saint Laurent a vu son chiffre d'affaires progresser dans toutes les grandes zones géographiques.

L'activité sur les marchés historiques est en hausse de + 17,2 % en comparable.

La progression est particulièrement soutenue en Amérique du Nord pour atteindre + 26,8 % en comparable. La marque voit ainsi la croissance de ses ventes accélérer dans la région par rapport à 2017.

C'est également le cas au Japon où la bonne dynamique enclenchée fin 2017, grâce en partie au rebond des flux touristiques chinois, s'est confirmée portant la croissance de 2018 à + 20,2 %.

En Europe de l'Ouest, l'exercice a été pénalisé par le recul des achats réalisés par les touristes et des changements intervenus dans les équipes en magasins, principalement en début d'année. L'activité s'est redressée tout au long de l'année et la croissance des ventes de 2018 s'établit finalement à + 10,7 % sur des bases de comparaison très élevées (+ 27,1 % en 2017).

La croissance des ventes en magasin dans les pays émergents s'établit à + 20,8 %. En Asie-Pacifique, qui concentre encore plus des trois-quarts de l'activité de la marque dans les pays émergents, la progression du chiffre d'affaires reste soutenue sur tous les principaux marchés compte tenu des chiffres enregistrés en 2017 (+ 39,4 %) et bénéficie de l'ouverture de nouvelles boutiques conformément au plan d'expansion de la marque.

En *wholesale*, les performances d'Yves Saint Laurent sont particulièrement solides dans la majorité des régions, la marque continuant notamment de surperformer les tendances de marché en Amérique du Nord mais aussi en se développant avec certains comptes en Asie.

Chiffre d'affaires par catégorie de produits

En 2018, la maroquinerie est la catégorie qui a tiré la croissance de la marque. Depuis plusieurs années, la marque s'attache en effet à renouveler et animer constamment son offre de maroquinerie avec une équipe de création dédiée, ce qui lui permet d'attirer, sur tous les marchés dans lesquels la marque opère, de nouveaux clients, et fidéliser ses clients existants.

Le prêt-à-porter continue d'occuper une place essentielle dans l'activité de la marque avec une répartition plutôt équilibrée des ventes entre les collections femme et homme. Néanmoins, le travail engagé en matière de *merchandising* pour rendre plus pertinente l'architecture de l'offre et des prix, notamment pour les collections homme, n'a pas encore pleinement porté ses fruits et la performance en 2018 du prêt-à-porter reste contrastée.

Le troisième pilier de la marque en termes de catégorie, les chaussures, est affecté par la relative faiblesse de l'activité au Moyen-Orient, marché clé pour les chaussures femme, et par la sous-représentation des sneakers dans l'offre.

Les catégories de produits sous licence enregistrent de bonnes performances au regard de leur maturité et de leur taille déjà très significative sur leurs marchés respectifs.

Résultat opérationnel courant

En 2018, Yves Saint Laurent a réalisé un résultat opérationnel courant de 459 millions d'euros, contre 377 millions d'euros en 2017, soit une progression de + 21,9 %. La marge opérationnelle courante s'établit à 26,3 % en hausse de 120 points de base en données publiées. Cette nouvelle amélioration est en ligne avec les ambitions de la marque et la trajectoire de croissance qu'elle s'est fixée. Elle confirme en outre qu'Yves Saint Laurent a désormais une taille critique qui lui permet de bénéficier de l'impact positif du levier opérationnel sans obérer sa capacité à financer certaines dépenses opérationnelles indispensables à son développement à court et moyen terme.

L'EBITDA augmente de 81 millions d'euros pour s'établir à 503 millions d'euros. La marge d'EBITDA s'établit à 28,8 %.

Réseau de magasins et investissements opérationnels

Au 31 décembre 2018, la marque exploitait 219 magasins en propre dont 99 dans les pays émergents. En net, 35 magasins ont été ouverts au cours de l'exercice conformément au plan d'expansion du réseau de magasins.

En lien avec la politique d'ouverture de magasins et de rénovation des points de vente les plus anciens, les investissements opérationnels bruts d'Yves Saint Laurent progressent de 16 millions d'euros pour s'établir à 89 millions d'euros, avec un fort effet de saisonnalité, seulement 37 % des investissements ayant été engagés au premier semestre de l'exercice. Ramenés au chiffre d'affaires, ces investissements restent contenus autour de 5 % des ventes.

Bottega Veneta

(en millions d'euros)	2018	2017	Variation
Chiffre d'affaires	**1 109,1**	**1 176,3**	**- 5,7 %**
Résultat opérationnel courant	**242,0**	**294,0**	**- 17,7 %**
en % du chiffre d'affaires	***21,8 %***	***25,0 %***	***- 3,2 pts***
EBITDA	284,3	337,3	- 15,7 %
en % du chiffre d'affaires	*25,6 %*	*28,7 %*	*- 3,1 pts*
Investissements opérationnels bruts	68,6	51,0	+ 34,5 %
Équivalents temps plein moyens	3 574	3 381	+ 5,7 %

L'exercice a été marqué par le départ de Tomas Maier, designer historique de la marque, et la nomination de Daniel Lee comme Directeur de la création le 15 juin 2018. Ce changement augure d'une nouvelle étape dans la redynamisation de l'offre de maroquinerie de la marque et le développement des autres catégories de produits. Différents plans d'actions ont certes été engagés depuis 2016 et des signaux encourageants ont été relevés en 2018 comme en 2017 pour ce qui concerne la réception des nouvelles lignes ou la réponse des consommateurs aux campagnes de communication.

Néanmoins, ces plans d'actions s'inscrivent dans la durée et commenceront à porter leurs fruits dans la seconde moitié de 2019. Ils visent notamment à rajeunir et élargir la clientèle, à accroître la notoriété de la marque, particulièrement dans les marchés matures, et à élever l'expérience client dans les boutiques.

Le premier défilé présentant les créations de Daniel Lee aura lieu en février 2019 à Milan, lors de la Women's Fashion Week.

Chiffre d'affaires

En 2018, le chiffre d'affaires de Bottega Veneta est en recul de - 3,4 % en données comparables et de - 5,7 % en données publiées.

En lien avec son positionnement exclusif et haut de gamme, Bottega Veneta privilégie la distribution de ses produits dans le réseau de points de vente exploités en propre qui contribuent à 81,7 % de l'activité de l'exercice. Le chiffre d'affaires dans les magasins de la marque affiche une contraction de - 4,7 %, avec des tendances plus particulièrement négatives en Europe de l'Ouest qui pâtit d'une baisse des achats réalisés par les touristes. En outre, compte tenu du mix produit et du prix de vente moyen, les ventes en ligne, bien qu'en progression très solide, ne représentent pas à ce stade une part significative du chiffre d'affaires et ne constituent pas encore un relais de croissance.

Les ventes aux distributeurs tiers progressent de + 2,8 %, à l'issue de deux exercices de réorganisation de ce canal de distribution visant à contenir le risque de saturation dans les points de vente et à ne travailler qu'avec les partenaires les plus qualitatifs.

Chiffre d'affaires par zone géographique

Compte tenu de la part de la distribution en propre dans les ventes de la marque, l'analyse du chiffre d'affaires par zone géographique se rapporte à l'activité en magasins.

En Europe de l'Ouest, où l'activité de la marque avait été la plus dynamique pour l'ensemble de l'exercice passé, le ralentissement des flux touristiques amorcé fin 2017 s'est amplifié en 2018 avec pour conséquence un recul de l'activité dans les principaux marchés de la région. Les ventes déclinent ainsi de - 12,0 % à change constant.

En Amérique du Nord, après un bon début d'année porté par l'ouverture d'un nouveau *flagship* à New-York sur Madison Avenue, l'activité a souffert de l'absence de véritable renouvellement de l'offre dans cette phase de transition entre deux directeurs artistiques. Le chiffre d'affaires est en baisse de - 0,8 %.

Cette transition a également un impact au Japon mais aussi dans les pays émergents malgré un report des achats des clients chinois de l'Europe vers les marchés asiatiques. L'activité au Japon est en recul de - 1,0 %. Dans les pays émergents, la baisse s'élève à - 2,5 %, dont - 2,9 % en Asie-Pacifique.

Chiffre d'affaires par catégorie de produits

En maroquinerie, qui reste le cœur de métier de Bottega Veneta (84,0 % des ventes totales, y compris les ventes aux tiers), l'activité est en recul sous l'effet de l'attrition de chiffre d'affaires lié aux lignes iconiques (*carryovers* et déclinaisons saisonnières) en dépit de performances toujours encourageantes pour les nouvelles lignes.

Le chiffre d'affaires de l'ensemble des autres catégories, en hausse au premier semestre, a davantage souffert au second semestre compte tenu de la transition en cours. Toutefois, les chiffres du prêt-à-porter sont restés bien orientés pour l'ensemble de l'année et la réception de la collection *Pre-Fall* 2019 (présentée en fin d'année à la presse et aux acheteurs seulement) a été très positive.

Résultat opérationnel courant

Pour 2018, le résultat opérationnel courant de Bottega Veneta s'établit à 242 millions d'euros, en baisse de 52 millions d'euros par rapport à 2017 (- 17,7 %). La profitabilité opérationnelle s'établit à 21,8 %, en recul de 320 points de base par rapport à l'exercice précédent. La dilution de la marge opérationnelle résulte principalement de l'augmentation ciblée et maîtrisée de certaines charges opérationnelles dans un contexte de recul des ventes. Ces dépenses sont liées à l'ensemble des initiatives engagées pour faire franchir à la marque une nouvelle étape de son développement et ne pas compromettre sa capacité de rebond à l'issue de la phase actuelle de transition. Elles se rapportent principalement à l'animation et au fonctionnement des boutiques et au budget de la communication et du marketing.

L'EBITDA s'élève en 2018 à 284 millions d'euros. La marge d'EBITDA recule de 310 points de base pour s'établir à 25,6 %, un niveau qui reste néanmoins très élevé au sein du secteur.

Réseau de magasins et investissements opérationnels

Au 31 décembre 2018, la distribution en propre repose sur 279 magasins, dont 125 dans les pays émergents. Au cours de l'exercice, la marque a ouvert en net 9 points de vente. Le travail de rationalisation engagé sur le réseau de magasins ne doit en effet pas se limiter à des fermetures mais implique également des relocalisations, l'ouverture d'un nombre restreint de *flagships* et le développement de certaines régions ou certains réseaux comme le *travel retail*.

Dans ce contexte et compte tenu des besoins de rénovation du réseau de magasins existants, Bottega Veneta a augmenté cette année son budget d'investissements opérationnels. Ils s'élèvent à 69 millions d'euros au 31 décembre 2018, en hausse de 18 millions d'euros par rapport à 2017. Cet effort d'investissement, portant le ratio investissement sur chiffre d'affaires à 6,2 %, apparait nécessaire dans cette phase de relance de la marque.

Autres Maisons

(en millions d'euros)	2018	2017 [1]	Variation
Chiffre d'affaires	**2 109,2**	**1 624,4**	**+ 29,8 %**
Résultat opérationnel courant	**214,4**	**100,2**	**+ 114,0 %**
en % du chiffre d'affaires	***10,2 %***	***6,2 %***	***+ 4,0 pts***
EBITDA	296,8	161,2	+ 84,1 %
en % du chiffre d'affaires	*14,1 %*	*9,9 %*	*+ 4,2 pts*
Investissements opérationnels bruts	140,0	98,5	+ 42,1 %
Équivalents temps plein moyens	5 769	5 263	+ 9,6 %

(1) Les données relatives à Stella McCartney et Christopher Kane ont été reclassées en Activités abandonnées, conformément à la norme IFRS 5.

Chiffre d'affaires

En 2018, le périmètre des activités des Autres Maisons a évolué avec la décision de traiter les marques Stella McCartney et Christopher Kane comme des Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées en application de la norme IFRS 5 compte tenu de la cession à venir par Kering du contrôle de ces marques.

En conséquence, les différents agrégats du compte de résultat (du chiffre d'affaires jusqu'au résultat net des activités poursuivies) n'intègrent aucune contribution de Stella McCartney et Christopher Kane tant pour 2017 que pour 2018. La performance de cet exercice est donc pleinement comparable avec 2018.

En 2018, les ventes de l'ensemble des autres marques de Luxe, progressent de + 32,1 % à taux de change et périmètre constant, pour dépasser 2 milliards d'euros (2 109 millions d'euros). Cette excellente performance est tirée par le pôle Couture et Maroquinerie mais le pôle Horlogerie et Joaillerie voit également son chiffre d'affaires enregistrer une solide croissance.

Compte tenu de l'évolution du périmètre mentionnée précédemment et de la croissance soutenue de Balenciaga au cours des deux derniers exercices, le poids des ventes réalisées dans les magasins gérés en propre a fortement progressé et approche 51 %. Ce canal de distribution, majoritaire chez Balenciaga, Brioni, Boucheron et Qeelin, enregistre une progression de + 43,6 % en comparable. Les excellentes performances de Balenciaga, et aussi d'Alexander McQueen, contribuent à cette bonne dynamique. Seule la marque Brioni enregistre un léger recul de ses ventes en magasins compte tenu de la réduction du nombre de ses boutiques.

Les ventes aux tiers (*wholesale*) ont progressé quant à elles de + 23,6 % en comparable par rapport à 2017. Balenciaga est la marque qui affiche comme attendu la plus forte croissance sur ce canal de distribution. Néanmoins, toutes les autres marques sont en progression à change constant, à l'exception de Brioni et Girard-Perregaux pénalisées par la refonte en cours de leur réseau de distribution.

Chiffre d'affaires par zone géographique

En 2018, les ventes des Autres Maisons sont en croissance dans toutes les principales régions. La performance est très équilibrée entre pays matures et pays émergents.

Le chiffre d'affaires progresse de + 31,1 % dans les pays matures. L'activité en Europe de l'Ouest est en hausse de + 31,0 % à change constant, malgré l'atonie des flux touristiques qui a pénalisé certaines marques. Au Japon et en Amérique du Nord, la performance des autres marques est très positive avec une croissance des ventes à taux constant de respectivement + 30,8 % et + 30,6 % et témoigne notamment de la très grande attractivité de Balenciaga dans ces régions.

La croissance dans les pays émergents (+ 34,9 %) est très corrélée aux tendances relevées en Asie-Pacifique et, dans une moindre mesure, au Proche et Moyen-Orient. En Asie-Pacifique, tous les principaux marchés sont très dynamiques et contribuent à la croissance de la région qui atteint + 43,8 %. La grande majorité des autres marques y enregistre une hausse de leurs ventes à deux chiffres.

Chiffre d'affaires par catégorie de produits

Toutes les catégories de produits ressortent en croissance en 2018.

Les chaussures puis le prêt-à-porter sont les catégories les plus dynamiques. La progression du chiffre d'affaires de la maroquinerie est également très robuste et dépasse le seuil de + 20 %.

La performance des marques de joaillerie et haute-joaillerie est solide notamment en deuxième partie d'année tandis que les ventes des marques horlogères poursuivent leur redressement amorcé au second semestre 2017 avec des ventes en hausse pour l'ensemble de l'exercice.

Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant des autres marques de Luxe double en 2018 pour s'établir à 214 millions d'euros (contre 100 millions d'euros en 2017).

La marge opérationnelle franchit le seuil de 10 % et atteint 10,2 %. Elle progresse ainsi de 400 points de base par rapport à 2017.

Cette relution s'explique principalement par le développement rapide de Balenciaga et le levier opérationnel qui en résulte. Cette progression de la marge opérationnelle courante est d'autant plus remarquable qu'elle s'inscrit dans un contexte où la profitabilité des marques horlogères ne s'améliore pas significativement et où les investissements consentis dans le développement de Boucheron et Pomellato et les coûts liés à la transformation de Brioni sont particulièrement dilutifs.

L'EBITDA s'établit à 297 millions d'euros et augmente de + 84,1 % par rapport en 2017 en données publiées. La marge d'EBITDA s'établit à 14,1 %.

Réseau de magasins et investissements opérationnels

Le réseau de magasins exploités en propre par les autres marques de Luxe compte 401 unités au 31 décembre 2018, soit 49 magasins en plus par rapport au 31 décembre 2017. Cette croissance est liée aux ouvertures réalisées en premier lieu par Balenciaga mais aussi Alexander McQueen, Boucheron et Qeelin dans le cadre de leurs stratégies respectives d'expansion progressive de leur distribution exclusive (qui intègrent le cas échéant la reprise de boutiques précédemment opérées dans le cadre d'un contrat de franchise). Brioni est en revanche la seule marque à revoir à la baisse son nombre de magasins.

Au total, le réseau compte 248 magasins dans les pays matures et 153 dans les pays émergents.

Au global, les investissements opérationnels des Autres Maisons s'établissent à 140 millions d'euros, en hausse de + 42,1 % par rapport à 2017 avec un second semestre qui a concentré la très grande majorité des investissements (70 %). Cette progression est directement liée à l'objectif ambitieux mais maitrisé d'augmentation du réseau de boutiques des autres marques.

L'exercice 2018 peut se résumer comme suit pour les autres marques de Luxe en commençant par les marques du pôle couture et maroquinerie :

- dans la continuité de 2017, Alexander McQueen a poursuivi sa stratégie de renforcement de ses collections de chaussures et de maroquinerie. Le prêt-à-porter reste au cœur de l'offre de la marque, avec la même exigence de qualité et de créativité mais avec la recherche d'un meilleur équilibre entre le *daywear*, les pièces de soirée et le *tailoring*. Les nouvelles ouvertures de points de vente ont contribué à la bonne progression des ventes dans les boutiques opérées par Alexander McQueen et la dynamique d'activité avec les distributeurs tiers est particulièrement solide. L'ensemble, constitué d'Alexander McQueen et de la marque McQ, positionnée quant à elle sur le segment du Luxe accessible, a maintenu un niveau de profitabilité très satisfaisant ;
- pour la deuxième année, Balenciaga enregistre une croissance record de son chiffre d'affaires et les collections de la marque sont parmi les plus attendues et célébrées de l'industrie. Les catégories prêt-à-porter et chaussures sont les plus emblématiques de ce renouveau de la marque et leurs ventes sont en très forte hausse. Avec un tel développement de l'activité, Balenciaga bénéficie d'un effet de levier particulièrement fort qui se traduit par une progression très significative de sa profitabilité ;
- Brioni a vu ses ventes reculer sous l'effet de la rationalisation de sa distribution, que ce soit dans son réseau de boutiques opérées en propre ou avec les distributeurs tiers. À périmètre constant de magasins, les tendances de chiffre d'affaires sont cependant encourageantes. Dans ce contexte, et malgré une amélioration de la productivité de l'outil industriel, la profitabilité de la marque reste très dégradée.

Pour les marques de joaillerie, 2018 est une nouvelle année de développement et d'investissement conformément à leurs plans stratégiques respectifs.

- 2018 était une année importante pour Boucheron qui fêtait ses 160 ans. En toute fin d'année, la marque a réouvert sa boutique emblématique de la place Vendôme à Paris après plus d'un an de rénovation. La marque a aussi ouvert dans l'année de nouveaux magasins à travers le monde avec l'objectif stratégique affiché de pénétrer de nouveaux marchés et d'étendre sa notoriété. Les ventes de Boucheron sont en hausse mais, comme attendu, les actions engagées pour développer la marque pèsent à court terme sur sa profitabilité ;
- la progression du chiffre d'affaires de Pomellato a été très solide en 2018 tandis que celle de DoDo était plus contrastée. Pomellato s'est appuyée sur la pertinence et la complémentarité de son offre pour faire progresser ses ventes sur son marché historique (l'Europe de l'Ouest) comme dans l'ensemble des autres régions. Grâce à une bonne discipline en matière de contrôle des coûts et en dépit de l'ensemble des dépenses engagées pour soutenir la notoriété de ces marques et leur développement sur de nouveaux marchés, la profitabilité cumulée de Pomellato et DoDo progresse ;
- 2018 est une excellente année pour Qeelin dont l'activité progresse significativement grâce au développement rapide de la marque en Chine continentale et à une notoriété toujours croissante en Grande Chine ;
- pour les marques horlogères, Girard-Perregaux et Ulysse Nardin, 2018 a été marquée par la décision de leur donner un management commun et d'accélérer la mise en place des synergies. Le travail de simplification et de renouvellement de l'offre de chaque manufacture a été poursuivi et accompagné d'actions de marketing et de communication mieux pensées et plus ciblées. La dynamique des ventes d'Ulysse Nardin a été très satisfaisante et la marque voit sa profitabilité se relever. 2018 a été en revanche encore une nouvelle année de transition pour Girard-Perregaux et le redressement de la marque est encore en cours.

Corporate et autres

(en millions d'euros)	2018	2017	Variation
Résultat opérationnel courant (hors plans d'intéressement long terme Corporate)	(183,1)	(170,4)	+ 7,5 %
Coût des plans d'intéressement long terme Corporate	(64,1)	(34,1)	+ 88,0 %
Résultat opérationnel courant	**(247,2)**	**(204,5)**	**+ 20,9 %**

Le segment « Corporate et autres » regroupe les équipes du siège de Kering et les services centraux qui y sont attachés, les services partagés qui effectuent des prestations de service de toute nature pour les marques ainsi que le département portant les initiatives du Groupe en lien avec le développement durable.

Elle intègre également la Direction Sourcing de Kering (KGS) qui constitue un centre de profit au titre des prestations qu'elle réalise pour le compte de marques hors Groupe dont des enseignes de l'ex-Groupe Redcats.

En outre, depuis le 1er janvier 2017, la performance de Kering Eyewear est reportée dans ce segment.

En 2018, l'activité de Kering Eyewear a été très soutenue, notamment compte tenu de la reprise de la licence Cartier. Les ventes de Kering Eyewear s'élèvent à 495 millions d'euros, en croissance de + 43,3 % à change constant. La contribution au chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 391 millions d'euros après élimination des ventes intra-groupe et des royalties perçues par les marques du Groupe. Hors ventes aux grands distributeurs internationaux et boutiques des marques qui pèsent pour 39 % de l'activité, la zone EMEA reste le premier marché de Kering Eyewear suivi de la zone Amérique, chacune de ces zones pesant pour environ 20 % du chiffre d'affaires. Analysé sous l'angle des canaux de distribution, les chaines locales et les 3Os (Opticien/Optométriste/Ophtalmologiste) constituent le premier vecteur des ventes de Kering Eyewear (presque 50 %). Ce canal est en forte croissance, une performance qui témoigne de l'efficacité de l'organisation commerciale mise en place par Kering Eyewear.

En dépit de l'amortissement de la fraction de l'indemnité payée à Safilo pour anticiper la fin de la licence Gucci et activée au bilan du Groupe (43 millions au 31 décembre 2017 à amortir sur une période résiduelle d'environ trois ans), le résultat opérationnel de Kering Eyewear est positif pour la période et progresse par rapport à 2017.

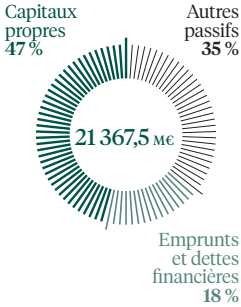
Au total, les coûts nets du « Corporate et autres » s'établissent à 247 millions d'euros en 2018, en progression de 43 millions d'euros (+ 20,9 %). Cette croissance est due à hauteur de 30 millions d'euros au coût des plans d'intéressement long terme, y compris de ceux bénéficiant aux mandataires sociaux, en lien avec la progression du cours de bourse de Kering. Hors la charge des plans d'intéressement long terme, les coûts nets du Corporate et autres augmentent de + 7,5 %. Cette hausse est certes contenue grâce à la contribution croissante de Kering Eyewear, mais elle est aussi le reflet d'une bonne discipline financière en dépit de tous les projets portés par le Corporate pour le compte des marques.

Les investissements portés par le Corporate et autres s'établissent à 218 millions d'euros en forte hausse de 84 millions d'euros par rapport à 2017. Retraités du paiement en 2018 de la dernière échéance de l'indemnisation due à Safilo déjà capitalisée au titre de la fin anticipée de la licence Gucci pour 30 millions d'euros, ils sont en progression de 54 millions d'euros, sous l'effet de l'accélération des projets de modernisation des systèmes d'information, de l'accroissement des capacités de l'outil logistique du Groupe et de la prise en compte des investissements de Kering Eyewear.

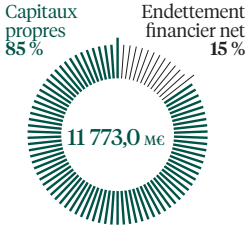
1.4 Structure financière au 31 décembre 2018

Actif

Passif



Capitaux engagés



Situation financière résumée

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017	IFRS 5 (1)	Variation période
Écarts d'acquisition	2 399,2	3 42 1,2	- 984,2	- 37,8
Marques et autres immobilisations incorporelles	7 393,6	11 159,0	- 3 870,6	+ 105,2
Immobilisations corporelles	2 228,5	2 267,6	- 327,1	+ 288,0
Participations dans les sociétés mises en équivalence	1 074,7	48,6	+ 999,5	+ 26,6
Autres actifs non courants	1 200,6	1 364,3	- 364,4	+ 200,7
Actif non courant	**14 296,6**	**18 260,7**	**- 4 546,8**	**+ 582,7**
Stocks	2 4 14,7	2 699,1	- 846,5	+ 562,1
Créances clients	849,5	1 366,5	- 560,0	+ 43,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 2 16,6	2 136,6	- 446,5	+ 526,5
Autres actifs courants	1 05 1,0	1 1 14,5	- 223,9	+ 160,4
Actif courant	**6 53 1,8**	**7 3 16,7**	**- 2 076,9**	**+ 1 292,0**
Actif détenus en vue de la vente	**539,1**	-	**+ 390,0**	**+ 149,1**
TOTAL ACTIF	**21 367,5**	**25 577,4**	**- 6 233,7**	**+ 2 023,8**
Capitaux propres – Part Groupe	9 905,9	11 948,2	- 3 248,5	+ 1 206,2
Capitaux propres – Part intérêts non contrôlés	155,7	678,2	- 5 19,5	- 3,0
Capitaux propres	**10 06 1,6**	**12 626,4**	**- 3 768,0**	**+ 1 203,2**
Emprunts et dettes financières à long terme	3 17 1,6	4 245,5	- 32,8	- 1 04 1,1
Autres passifs non courants	1 723,8	2 942,9	- 1 186,9	- 32,2
Passif non courant	**4 895,4**	**7 188,4**	**- 1 219,7**	**- 1 073,3**
Emprunts et dettes financières à court terme	756,4	939,7	- 40,4	- 142,9
Autres passifs courants	5 465,5	4 822,9	- 1 118,3	+ 1 760,9
Passif courant	**6 22 1,9**	**5 762,6**	**- 1 158,7**	**+ 1 618,0**
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente	**188,6**	-	**- 87,3**	**+ 275,9**
TOTAL PASSIF	**21 367,5**	**25 577,4**	**- 6 233,7**	**+ 2 023,8**

(1) L'ensemble des actifs et passifs de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane ont été reclassés en Actifs détenus en vue de la vente et Dettes asociées à leur date de classement respective, conformément à la norme IFRS 5 (cf. comptes consolidés, Note 3.1 – Recentrage stratégique et activités abandonnées).

Endettement financier net

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017	IFRS 5 [1]	Variation période
Dettes financières brutes	3 928,0	5 185,2	- 73,2	- 1 184,0
Trésorerie	(2 2 16,6)	(2 136,6)	+ 446,5	- 526,5
Endettement financier net	**1 7 11,4**	**3 048,6**	**+ 373,3**	**- 1 7 10,5**

(1) L'ensemble des actifs et passifs de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane ont été reclassés en Actifs détenus en vue de la vente et Dettes associées à leur date de classement respective, conformément à la norme IFRS 5 (cf. comptes consolidés, Note 3.1 – Recentrage stratégique et activités abandonnées).

Capitaux engagés

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017	IFRS 5 [1]	Variation période
Capitaux propres	10 06 1,6	12 626,4	- 3 768,0	+ 1 203,2
Endettement financier net	1 7 11,4	3 048,6	+ 373,3	- 1 7 10,5
Capitaux engagés	**11 773,0**	**15 675,0**	**- 3 394,7**	**- 659,6**

(1) L'ensemble des actifs et passifs de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane ont été reclassés en Actifs détenus en vue de la vente et Dettes associées à leur date de classement respective, conformément à la norme IFRS 5 (cf. comptes consolidés, Note 3.1 – Recentrage stratégique et activités abandonnées).

1.5 Commentaires sur la structure financière

Marques

Au 31 décembre 2018, la valeur des marques nettes d'impôts différés passifs s'élèvent à 5 269 millions d'euros (8 001 millions d'euros au 31 décembre 2017).

Infrastructures d'exploitation

	Propriété	Location-financement	Location simple	2018	2017 [1]
Points de vente	**3**	**4**	**1 432**	**1 439**	**1 335**
Unités logistiques	**7**	**-**	**102**	**109**	**91**
Unités de production & divers	**34**	**1**	**66**	**101**	**95**

(1) Les infrastructures d'exploitation 2017 ont été retraitées à des fins de comparabilité afin de ne présenter que les infrastructures des Activités poursuivies.

Actifs nets courants

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017	IFRS 5 [1]	Différences de change et autres	Flux de trésorerie
Stocks	2 4 14,7	2 699,1	- 846,5	+39,6	+ 522,5
Créances clients	849,5	1 366,5	- 560,0	- 55,3	- 12,3
Dettes fournisseurs	(745,8)	(1 240,7)	+ 673,1	+ 0,1	- 178,3
Créances (dettes) d'impôt courant	(1 2 12,7)	(736,8)	+ 30,5	+ 8,3	- 5 14,7
Autres actifs (passifs) nets courants	(2 19 1,7)	(1 537,8)	+ 163,1	- 223,8	- 593,2
Actifs (passifs) nets courants	**(886,0)**	**550,3**	**- 539,8**	**- 120,5**	**- 776,0**

(1) L'ensemble des actifs et passifs de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane ont été reclassés en Actifs détenus en vue de la vente et Dettes associées à leur date de classement respective, conformément à la norme IFRS 5 (cf. Note 3.1 – Recentrage stratégique et activités abandonnées).

La variation des stocks, a engendré un besoin de trésorerie de 523 millions d'euros sur l'exercice 2018. Cette progression des stocks est corrélée à la hausse des volumes d'achats sur l'ensemble des principales Maisons, en particulier Gucci, afin de soutenir la croissance des ventes.

La hausse des dettes fournisseurs a amélioré la trésorerie à hauteur de 178 millions d'euros sur l'exercice 2018. Cette évolution, principalement supportée par Gucci, est également la conséquence de la progression de l'activité.

L'augmentation des Dettes d'impôt courant pour 515 millions d'euros est en lien avec la forte augmentation de la profitabilité du Groupe.

Enfin, les Autres passifs nets courants augmentent de 593 millions d'euros, conséquence de l'effet combiné d'une hausse significative des dettes liées aux éléments de rémunération variable en lien avec les performances enregistrées, d'une augmentation de l'acompte sur dividende, d'une variation défavorable des instruments de couverture, et de l'augmentation attendue des autres dettes opérationnelles.

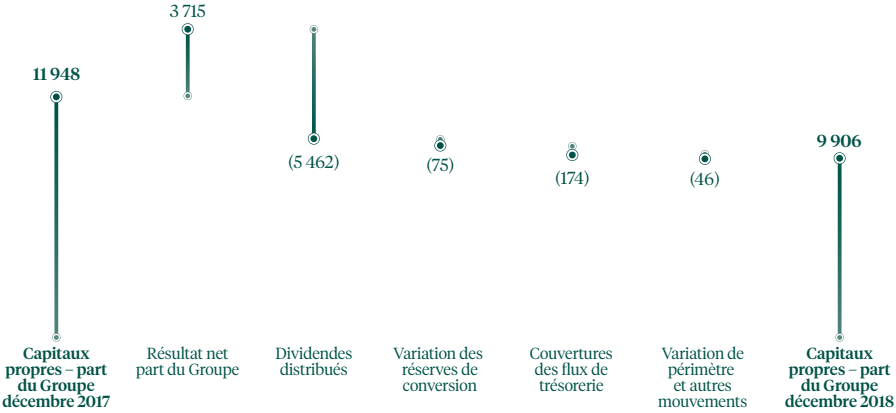
Capitaux propres, part du Groupe

Au 31 décembre 2018, les capitaux propres consolidés, part du Groupe, s'établissent à 9 906 millions d'euros, en diminution très significative de 2 042 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2017. En effet, la distribution de dividende du 16 mai 2018 comprend, outre un dividende en numéraire pour 505 millions d'euros, la distribution exceptionnelle de dividende en nature sous la forme d'actions PUMA pour un montant de 4 515 millions d'euros. Par ailleurs, l'acompte sur dividende décidé par le Conseil d'administration en décembre 2018 et mis au paiement le 17 janvier 2019 pour un montant de 442 millions d'euros a également impacté les capitaux propres consolidés, part du Groupe sur l'exercice 2018. Cette distribution est partiellement compensée par un résultat net part du Groupe en forte augmentation, atteignant 3 715 millions d'euros et qui inclut la plus-value réalisée sur PUMA pour 1 181 millions d'euros.

Au 31 décembre 2018, le capital social de la société Kering SA s'élève à 505 117 288 euros et se compose de 126 279 322 actions entièrement libérées de valeur nominale de 4 euros, inchangé par rapport au 31 décembre 2017. Dans le cadre du contrat de liquidité, Kering ne détient aucune action au 31 décembre 2018 (aucune action détenue au 31 décembre 2017). Cependant, dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 avril 2018, le Groupe a procédé en 2018 à l'acquisition de 429 017 titres, toujours en sa possession au 31 décembre 2018. Ces actions, une fois le programme de rachat achevé, sont destinées à être annulées.

(cf. comptes consolidés, Note 25 – Capitaux propres).

Par ailleurs, la part des capitaux propres revenant aux intérêts non contrôlés s'établit à 156 millions d'euros (678 millions d'euros au 31 décembre 2017), en forte diminution à la suite de la déconsolidation de PUMA depuis le 16 mai 2018 pour un montant de 520 millions d'euros.



1.6 Commentaires sur l'évolution de l'endettement financier net

Composition de l'endettement financier net

Au 31 décembre 2018, l'endettement financier net du Groupe s'élève à 1 711 millions d'euros, en très forte diminution par rapport au 31 décembre 2017 (3 049 millions d'euros). Il se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017	IFRS 5 [1]	Variation période
Emprunts obligataires	2 836,2	4 096,1	-	- 1 259,9
Emprunts bancaires	200,0	3 18,5	- 67,1	- 5 1,4
Billets de trésorerie	-	-	-	-
Dettes financières diverses	89 1,8	770,6	- 6,1	+ 127,3
Dettes financières brutes	**3 928,0**	**5 185,2**	**- 73,2**	**- 1 184,0**
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(2 2 16,6)	(2 136,6)	+ 446,5	- 526,5
Endettement financier net	**1 7 11,4**	**3 048,6**	**+ 373,3**	**- 1 7 10,5**

(1) Les composantes de l'endettement financier net de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane ont été reclassés en Actifs détenus en vue de la vente et Dettes associées à leur date de classement respective, conformément à la norme IFRS 5 (cf. Note 3.1 – Recentrage stratégique et activités abandonnées).

Au 31 décembre 2018, les dettes financières brutes incluent 393 millions d'euros au titre des options de vente accordées à des intérêts non contrôlés (386 millions d'euros au 31 décembre 2017).

En 2018, la diminution des dettes financières brutes est notamment imputable aux rachats partiels survenus en avril et octobre 2018 de quatre souches obligataires émises initialement pour un nominal de 500 millions d'euros chacune, pour un montant total de 775 millions d'euros. Ces opérations ont pour objectif l'amélioration de la structure de la dette et du coût d'endettement, en utilisant la forte génération de trésorerie du Groupe tout en optimisant la trésorerie dont les rendements sont nuls voire négatifs. Ces réaménagements ont par ailleurs été effectués en maximisant le couple échéancier de la dette et coût des rachats. L'emprunt obligataire émis en 2013 remboursé en octobre 2018 contribue également à la diminution des dettes financières brutes.

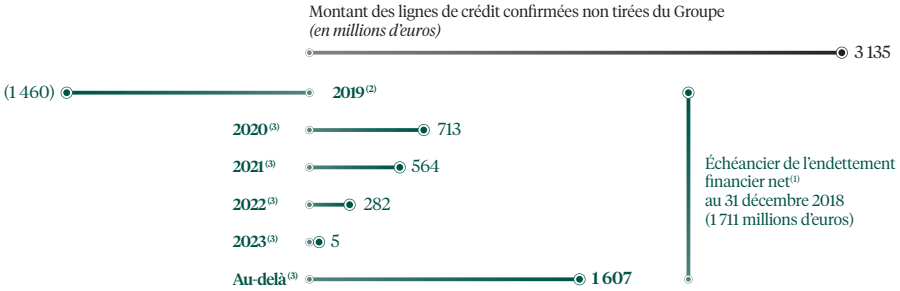
Solvabilité

Le Groupe affiche une structure financière très solide, et l'agence de notation Standard & Poors a relevé, le 22 mars 2018, la notation à long terme de Kering de « BBB » perspective « positive » à la note « BBB+ » perspective « positive ».

Liquidité

Au 31 décembre 2018, le Groupe dispose d'une trésorerie disponible de 2 217 millions d'euros (2 137 millions d'euros au 31 décembre 2017). Le Groupe dispose de 3 135 millions d'euros de lignes de crédit confirmées (3 747 millions d'euros au 31 décembre 2017) et le solde des lignes de crédit confirmées et non utilisées s'élève à 3 135 millions d'euros à cette date (3 690 millions d'euros au 31 décembre 2017).

Échéancier de l'endettement financier net



(1) Endettement financier net défini en page 71.
(2) Dette brute sous déduction de la trésorerie et équivalents de trésorerie.
(3) Dette brute.

La part des dettes brutes à moins d'un an représente 19,3 % de la dette brute au 31 décembre 2018 (18,1 % au 31 décembre 2017). Le Groupe n'est donc pas exposé à un risque de liquidité.

Les contrats d'emprunts ou de lignes de crédit comportent des clauses juridiques usuelles de *pari passu*, de défaut croisé (*cross default*) et de *negative pledge*.

Il n'existe aucune clause de remboursement anticipé dans les contrats de financement qui serait déclenchée à la suite d'une détérioration de la notation financière du Groupe (*rating trigger*).

(cf. comptes consolidés, Note 29 – Dettes financières).

Variation de l'endettement financier net

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017	Variation
Endettement financier net au 1er janvier	**3 048,6**	**4 370,7**	
Retraitement de l'endettement financier net au 1er janvier 2018 des Activités abandonnées (IFRS 5)	**367,1**	-	-
Cash-flow libre opérationnel	(2 955,2)	(2 205,5)	- 749,7
Dividendes versés	780,3	597,3	+ 183,0
Intérêts nets versés et dividendes reçus	187,0	179,5	+ 7,5
Acquisitions nettes de titres Kering	167,9	(0,2)	+ 168,1
Autres acquisitions et cessions	93,8	367,3	- 273,5
Autres mouvements	2 1,9	(260,5)	+ 282,4
Endettement financier net à la clôture	**1 7 11,4**	**3 048,6**	**- 1 337,2**

Cash-flow libre opérationnel

Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles

(en millions d'euros)	2018	2017 (1)	Variation
Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts	**4 39 1,6**	**3 124,9**	**+ 40,5 %**
Variation du Besoin en Fonds de Roulement (hors impôt)	(5 1,6)	(35,8)	+ 44,1 %
Impôt payé	(562,0)	(3 16,0)	+ 77,8 %
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	**3 778,0**	**2 773,1**	**+ 36,2 %**

(1) Les flux relatifs à PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane ont été reclassés en Flux nets liés aux activités abandonnées, conformément à la norme IFRS 5.

Investissements opérationnels

(en millions d'euros)	2018	2017 (1)	Variation
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	**3 778,0**	**2 773,1**	**+ 36,2 %**
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(828,0)	(605,2)	+ 36,8 %
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	5,2	37,6	- 86,2 %
Cash-flow libre opérationnel	**2 955,2**	**2 205,5**	**+ 34,0 %**

(1) Les flux relatifs à PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane ont été reclassés en Flux nets liés aux activités abandonnées, conformément à la norme IFRS 5.

Investissements opérationnels bruts par activité

(en millions d'euros)	2018	2017 [1]	Variation
Total Maisons	610,3	471,0	+ 29,6 %
Corporate & autres	217,7	134,2	+ 62,2 %
Investissements opérationnels bruts	**828,0**	**605,2**	**+ 36,8 %**

(1) Les flux relatifs à PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane ont été reclassés en Flux nets liés aux activités abandonnées, conformément à la norme IFRS 5.

En 2018, les investissements opérationnels bruts du Groupe concernent les points de vente à hauteur de 61 % (contre 55 % en 2017). Ils se rapportent aux ouvertures de boutiques à hauteur de 30 % et à des chantiers de transformation et de rénovation à hauteur de 31 %.

Cash-flow disponible

(en millions d'euros)	2018	2017 [1]	Variation
Cash-flow libre opérationnel	**2 955,2**	**2 205,5**	**+ 34,0 %**
Intérêts et dividendes reçus	5,4	5,2	+ 3,8 %
Intérêts versés et assimilés	(192,4)	(184,7)	+ 4,2 %
Cash-flow disponible	**2 768,2**	**2 026,0**	**+ 36,6 %**

(1) Les flux relatifs à PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane ont été reclassés en Flux nets liés aux activités abandonnées, conformément à la norme IFRS 5.

Dividendes versés

En 2018, le dividende en numéraire versé par Kering SA à ses actionnaires s'élève à 758 millions d'euros, incluant l'acompte sur dividende en numéraire mis en paiement le 17 janvier 2018 pour un montant de 253 millions d'euros. Les dividendes versés comprennent également 23 millions d'euros versés aux intérêts non contrôlés des filiales consolidées.

En 2017, le dividende en numéraire versé par Kering SA à ses actionnaires s'élèvait à 581 millions d'euros, incluant l'acompte sur dividende en numéraire mis en paiement le 18 janvier 2017. Les dividendes versés comprenaient également 16 millions d'euros versés aux intérêts non contrôlés des filiales consolidées (après retraitement des dividendes chez PUMA et Stella McCartney en Activités abandonnées, conformément à la norme IFRS 5).

Autres acquisitions et cessions

En 2018, les autres acquisitions et cessions s'élèvent à 94 millions d'euros et concernent principalement des activités de financement envers des entités non contrôlées ou mises en équivalence, ainsi que la réévaluation des options de vente sur intérêts non contrôlés pour 17 millions d'euros.

En 2017, les autres acquisitions et cessions s'élevaient à 367 millions d'euros concernant principalement la réévaluation des options de vente sur intérêts non contrôlés.

Autres mouvements

En 2018, les différences de change impactent positivement les Autres mouvements à hauteur de 85 millions d'euros (impact négatif de 189 millions d'euros en 2017).

1.7 Résultat de la société Kering et capital social

Le résultat net de la Société mère s'établit en 2018 à 1 657 millions d'euros (3 915 millions d'euros en 2017) et inclut des dividendes perçus des filiales à hauteur de 1 010 millions d'euros (3 839 millions d'euros en 2017).

Le capital social de Kering au 31 décembre 2018 est constitué de 126 279 322 actions d'une valeur nominale de 4 euros.

Distribution de dividende en numéraire

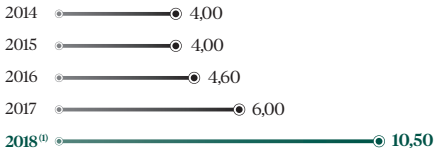
Le Conseil d'administration de Kering du 11 février 2019 a décidé de proposer à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018, de distribuer au titre de cet exercice un dividende en numéraire de 10,50 euros par action.

Un acompte sur ce dividende en numéraire de 3,50 euros par action a été mis en paiement le 17 janvier 2019, à la suite de la décision du Conseil d'administration de Kering du 14 décembre 2018.

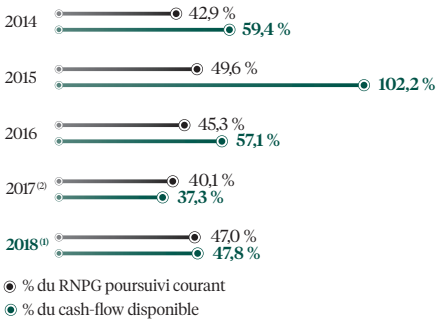
La somme qui serait distribuée en numéraire en 2019 au titre de l'exercice 2018 atteindrait donc 1 322,0 millions d'euros, compte tenu des actions Kering auto-détenues dans le cadre du programme de rachat d'actions.

L'objectif de Kering est de conserver des taux de distribution bien équilibrés eu égard d'une part à l'évolution du résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants, et d'autre part au niveau du cash-flow disponible.

Dividende versé par action *(en euros)*



Taux de distribution



(1) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 24 avril 2019.
(2) Données retraitées des activités abandonnées (PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane), conformément à la norme IFRS 5.

1.8 Transactions avec les parties liées

Les transactions avec les parties liées intervenues sur l'exercice 2018 sont décrites dans la Note 35 – Transactions avec les parties liées des comptes consolidés.

1.9 Événements postérieurs à la clôture

Aucun événement significatif n'est intervenu entre le 31 décembre 2018 et la date d'arrêté des comptes par le Conseil d'administration du 11 février 2019.

Lors de sa réunion du 11 février 2019, le Conseil d'administration de Kering a désigné Mme Sophie L'Hélias en tant qu'administratrice référente indépendante, avec un rôle habituel, notamment, en coordination avec le Président, d'être la porte-parole du Conseil auprès des investisseurs sur les questions ESG (Environnement, Sociétal, Gouvernance).

1.10 Perspectives

Positionné sur des marchés structurellement porteurs, Kering dispose de fondamentaux très solides, d'un portefeuille équilibré de marques complémentaires et à fort potentiel, et de priorités très clairement établies.

Le Groupe poursuit la mise en œuvre de sa stratégie, qui se traduit par l'attention portée à la croissance du chiffre d'affaires à magasins comparables, avec une expansion du réseau de magasins ciblée et sélective, permettant de faire progresser durablement les marges opérationnelles de ses Maisons.

Le Groupe évolue dans un environnement qui demeure incertain, qu'il s'agisse du contexte macro-économique, des aléas géopolitiques, des décisions relatives à la politique douanière des États ou de l'évolution des parités monétaires, avec des événements qui peuvent notamment influencer les tendances de consommation et les flux touristiques.

Dans ces conditions, et dans la continuité de ce que le Groupe a mis en œuvre avec succès ces dernières années, Kering s'astreindra en 2019 à un pilotage et une allocation rigoureuse de ses ressources, en vue d'améliorer à nouveau sa performance opérationnelle, de maintenir une génération de cash-flow élevée et de continuer à faire progresser la rentabilité de ses capitaux employés.

1.11 Définitions des indicateurs financiers non définis par les normes IFRS

Chiffre d'affaires « réel » et « comparable »

Le chiffre d'affaires (ou produit des activités ordinaires) « réel » du Groupe correspond à son chiffre d'affaires publié. Le Groupe utilise, par ailleurs, la notion de « comparable » qui permet de mesurer la croissance organique de ses activités. La notion de chiffre d'affaires « comparable » consiste à retraiter le chiffre d'affaires 2017 en :

- neutralisant la part de chiffre d'affaires relative aux entités cédées en 2017 ;
- en intégrant la part de chiffre d'affaires relative aux entités acquises en 2018 ;
- en recalculant l'ensemble du chiffre d'affaires 2017 aux taux de change 2018.

Ces retraitements permettent ainsi d'obtenir une base comparable à taux et périmètre constants, afin d'identifier la croissance dite « organique » ou « interne » du Groupe.

Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel total de Kering inclut l'ensemble des produits et des coûts directement liés aux activités du Groupe, que ces produits et charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou d'opérations ponctuelles et atypiques.

Les « Autres produits et charges opérationnels non courants », qui regroupent les éléments inhabituels, anormaux et peu fréquents, sont de nature à affecter la pertinence du suivi de la performance économique des entreprises du Groupe. Les « Autres produits et charges opérationnels non courants » peuvent comprendre notamment des dépréciations d'écarts d'acquisition et d'autres immobilisations incorporelles et corporelles, des résultats de cession d'actifs immobilisés, des coûts de restructuration et des coûts relatifs aux mesures d'adaptation des effectifs.

En conséquence, pour le suivi des performances opérationnelles du Groupe, Kering utilise comme solde de gestion majeur le résultat opérationnel courant, défini, comme la différence entre le résultat opérationnel total et les « Autres produits et charges opérationnels non courants ».

Le résultat opérationnel courant est un agrégat intermédiaire qui permet de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle du Groupe et qui peut servir à une approche prévisionnelle de la performance récurrente. Cet indicateur est présenté de façon constante et stable dans le temps et selon le principe de continuité et de pertinence de l'information financière.

EBITDA

Le Groupe utilise, pour le suivi de sa performance opérationnelle, un solde intermédiaire de gestion intitulé EBITDA. Cet indicateur financier correspond au résultat opérationnel courant augmenté des dotations nettes aux amortissements et des provisions sur actifs opérationnels non courants, comptabilisées en résultat opérationnel courant.

Cash-flow libre opérationnel et cash-flow disponible

Le Groupe utilise également un agrégat intermédiaire pour le suivi de sa performance financière dénommé cash-flow libre opérationnel. Cet indicateur financier correspond aux flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles sous déduction des investissements opérationnels nets (définis comme les acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles).

Le cash-flow disponible correspond au cash-flow libre opérationnel augmenté des intérêts et dividendes reçus et diminué des intérêts versés et assimilés.

Endettement financier net

L'endettement financier net est constitué de l'endettement financier brut incluant les intérêts courus non échus diminué de la trésorerie nette, tels que définis par la recommandation du Conseil national de la comptabilité n° 2009-R. 03 du 2 juillet 2009.

L'endettement financier net prend en compte les instruments financiers de couverture de juste valeur inscrits au bilan et relatifs aux emprunts bancaires et obligataires dont le risque de taux est couvert en totalité ou en proportion dans le cadre d'une relation de juste valeur.

Taux d'impôt effectif sur le résultat courant

Le taux d'impôt effectif sur le résultat courant correspond au taux d'impôt effectif hors effet d'impôt relatif aux « Autres produits et charges opérationnels non-courants ».

2. POLITIQUE D'INVESTISSEMENT

La politique d'investissement de Kering a pour objectif de soutenir et d'amplifier le potentiel de croissance du Groupe sur ses marchés, et s'articule autour des investissements financiers (acquisitions ou cessions d'actifs) et des investissements opérationnels (croissance organique).

Les investissements financiers traduisent la stratégie du Groupe qui vise à renforcer ses activités à forte croissance et à rentabilité élevée, dans le domaine du Luxe, en acquérant des marques à fort potentiel de développement, et dont les positionnements sont complémentaires de ceux de ses actifs existants.

Les investissements opérationnels, quant à eux, ont vocation à accélérer la croissance organique des marques du Groupe, en développant ou en rénovant le réseau de magasins, en investissant dans des plateformes logistiques ou dans les systèmes d'information notamment.

2.1 Investissements financiers

Le Groupe dispose d'un portefeuille équilibré de marques complémentaires et n'a pas réalisé d'investissements financiers majeurs tant en 2018 qu'en 2017. Ainsi, les flux de trésorerie liés aux investissements financiers ont représenté un décaissement net de 15,8 millions d'euros pour l'exercice 2018 concernant essentiellement des internalisations tant de la chaîne de production que du réseau de distribution (encaissement net de 1,6 million d'euros pour l'exercice 2017 suite à l'intégration de la trésorerie de Manufacture Cartier Lunettes dans le cadre de l'accord stratégique signé avec le groupe Richemont).

Pour rappel, les impacts de la trésorerie des activités abandonnées ayant fait l'objet d'un retraitement selon la norme IFRS 5 sont présentés sur la ligne « Flux nets liés aux activités abandonnées » et consistent en un décaissement de 379,1 millions d'euros en 2018 (encaissement de 87,7 millions d'euros en 2017 en données retraitées). Ils concernent principalement PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane.

(cf. comptes consolidés, Note 4 – Activités abandonnées).

2.2 Investissements opérationnels

Le Groupe mène une politique d'investissement ciblée, visant à renforcer tant l'image que le positionnement unique de ses marques, ainsi qu'à accroître le retour sur capitaux employés des investissements réalisés.

La politique d'investissement du Groupe est axée autour du développement de son réseau de magasins, de la transformation et de la rénovation de ses points de vente existants, de l'établissement et du maintien des unités de fabrication dans le secteur du Luxe ainsi que du développement de ses systèmes d'information.

Les investissements opérationnels bruts s'élèvent à 828 millions d'euros au 31 décembre 2018, en hausse de + 36,8 % par rapport à l'exercice précédent. Pour les Activités Luxe, la hausse des investissements de + 29,6 % couvre à la fois la consolidation du réseau de magasins existants, illustrant la poursuite de l'attention portée par le Groupe à la croissance organique, et des ouvertures sélectives. En 2018, ces investissements opérationnels bruts concernent les points de vente à hauteur de 61 % (55 % en 2017).

Les investissements portés par le « Corporate et autres » s'établissent à 218 millions d'euros en forte hausse de 84 millions d'euros par rapport à 2017. Retraités du paiement en 2018 de la dernière échéance de l'indemnisation due à Safilo déjà capitalisée au titre de la fin anticipée de la licence Gucci pour 30 millions d'euros, ils sont en progression de 54 millions d'euros, sous l'effet de l'accélération des projets de modernisation des systèmes d'information, de l'accroissement des capacités de l'outil logistique du Groupe et de la prise en compte des investissements de Kering Eyewear.

Activités Luxe

Les investissements opérationnels bruts des Activités Luxe s'élèvent à 610 millions d'euros, en hausse de 139 millions d'euros (+ 29,6 %) par rapport à 2017. Exprimée en proportion du chiffre d'affaires, les investissements opérationnels bruts sont stables et représentent 4,6 % du chiffre d'affaires (4,5 % en 2017).

Au 31 décembre 2018, les Activités Luxe disposaient d'un réseau de 1 439 boutiques exploitées en propre dont 833 (58 %) dans les pays matures et 606 dans les pays émergents. En net, le réseau compte 104 boutiques de plus. La progression est en grande partie imputable à l'extension programmée du réseau d'Yves Saint Laurent et Balenciaga. La volonté d'accroître la pénétration des marques du Groupe dans le *travel retail* et le *Duty Free*, y compris en reprenant en direct la gestion des opérations précédemment sous contrôle d'un franchisé, contribue également à cette variation, notamment pour ce qui concerne le réseau de boutiques Gucci.

Gucci

À fin 2018, Gucci exploite 540 boutiques en direct, dont 229 dans les pays émergents. Au cours de l'année, Gucci a ouvert en net onze magasins. La marque dispose d'un réseau de magasins globalement adapté en nombre mais a identifié des opportunités pour améliorer sa distribution dans certaines régions. C'est notamment le cas avec le *travel retail* qui contribue à l'essentiel des ouvertures en 2018. Hormis ces ouvertures ciblées, Gucci continue de privilégier la croissance organique en poursuivant son programme de rénovation du parc de magasins existant.

Pour 2018, les investissements opérationnels bruts de Gucci s'élèvent à 313 millions d'euros en hausse de + 25,8 % par rapport à 2017. Cette enveloppe d'investissements intègre pour une large part le programme de rénovation visant à installer le nouveau concept de magasins dans l'ensemble du réseau. L'objectif de contenir les investissements sous le seuil de 5 % du chiffre d'affaires a été tenu puisque les investissements opérationnels bruts représentent 4 % des ventes.

Yves Saint Laurent

Au 31 décembre 2018, la marque exploitait 219 magasins en propre dont 99 dans les pays émergents. En net, 35 magasins ont été ouverts au cours de l'exercice conformément au plan d'expansion du réseau de magasins.

En lien avec la politique d'ouverture de magasins et de rénovation des points de vente les plus anciens, les investissements opérationnels bruts d'Yves Saint Laurent progressent de 16 millions d'euros pour s'établir à 89 M€, avec un fort effet saisonnalité, seulement 37 % des investissements ayant été engagés au premier semestre de l'exercice. Ramenés au chiffre d'affaires, ces investissements restent contenus autour de 5 % des ventes.

Bottega Veneta

Au 31 décembre 2018, la distribution en propre repose sur 279 magasins, dont 125 dans les pays émergents. Au cours de l'exercice, la marque a ouvert en net 9 points de vente. Le travail de rationalisation engagé sur le réseau de magasins ne doit en effet pas se limiter à des fermetures mais implique également des relocalisations, l'ouverture d'un nombre restreint de *flagships* et le développement de certaines régions ou certains réseaux comme le *travel retail*.

Dans ce contexte et compte tenu des besoins de rénovation du réseau de magasins existants, Bottega Veneta a augmenté cette année son budget d'investissements opérationnels. Ils s'élèvent à 69 millions d'euros au 31 décembre 2018, en hausse de 18 millions d'euros par rapport à 2017. Cet effort d'investissement, portant le ratio investissement sur chiffre d'affaires à 6,2 %, apparait nécessaire dans cette phase de relance de la marque.

Autres marques de Luxe

Le réseau de magasins exploités en propre par les autres marques de Luxe comptait 401 unités au 31 décembre 2018. La croissance du réseau de magasins s'établit à 49 ouvertures en net. Le réseau compte 248 magasins dans les pays matures et 153 dans les pays émergents.

Au global, les investissements opérationnels des Autres Maisons s'établissent à 140 millions d'euros, en hausse de + 42,1 % par rapport à 2017 avec un second semestre qui a concentré la très grande majorité des investissements (70 %). Cette augmentation est directement liée à l'objectif ambitieux mais maitrisé d'augmentation du réseau de boutiques des autres marques.

3. COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2018

3.1 Compte de résultat consolidé
pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 2017

(en millions d'euros)	Notes	2018	2017 [1]
ACTIVITÉS POURSUIVIES			
Produits des activités ordinaires	6	**13 665,2**	**10 815,9**
Coût des ventes		(3 467,0)	(2 899,8)
Marge brute		**10 198,2**	**7 916,1**
Charges de personnel	7-8	(2 080,4)	(1 797,8)
Autres produits et charges opérationnels courants		(4 174,0)	(3 427,6)
Résultat opérationnel courant	9	**3 943,8**	**2 690,7**
Autres produits et charges opérationnels non courants	10	(222,4)	(164,2)
Résultat opérationnel		**3 721,4**	**2 526,5**
Charges financières (nettes)	11	(207,3)	(220,2)
Résultat avant impôt		**3 514,1**	**2 306,3**
Charge d'impôt	12	(867,7)	(550,8)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		11,9	(3,6)
Résultat net des activités poursuivies		**2 658,3**	**1 751,9**
dont part du Groupe		2 630,6	1 728,7
dont part des intérêts non contrôlés	15	27,7	23,2
ACTIVITÉS ABANDONNÉES			
Résultat net des activités abandonnées	4	**1 095,2**	**113,2**
dont part du Groupe		1 084,3	56,9
dont part des intérêts non contrôlés		10,9	56,3
TOTAL GROUPE			
Résultat net de l'ensemble consolidé		**3 753,5**	**1 865,1**
Résultat net part du Groupe		3 714,9	1 785,6
Résultat net part des intérêts non contrôlés	15	38,6	79,5

(en millions d'euros)	Notes	2018	2017 [1]
Résultat net part du Groupe		**3 714,9**	**1 785,6**
Résultat par action *(en euros)*	13.1	29,49	14,17
Résultat dilué par action *(en euros)*	13.1	29,49	14,17
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies		**2 630,6**	**1 728,7**
Résultat par action *(en euros)*	13.1	20,88	13,72
Résultat dilué par action *(en euros)*	13.1	20,88	13,72
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants		**2 816,7**	**1 886,6**
Résultat par action *(en euros)*	13.2	22,36	14,97
Résultat dilué par action *(en euros)*	13.2	22,36	14,97

(1) Les résultats de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane ont été reclassés en Activités abandonnées, conformément à la norme IFRS 5.

3.2 État du résultat global consolidé
pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 2017

(en millions d'euros)	Note	2018	2017
Résultat net		**3 753,5**	**1 865,1**
Écarts actuariels [1]		9,6	20,1
Éléments non recyclables en résultat		**9,6**	**20,1**
Écarts de conversion		(70,6)	(249,5)
Couvertures des flux de trésorerie [1]		(142,0)	45,2
Actifs évalués à la juste valeur [1]		(13,3)	3,9
Quote-part des autres éléments de résultat global des sociétés mises en équivalence		12,0	-
Éléments recyclables en résultat		**(213,9)**	**(200,4)**
Autres éléments du résultat global, après impôt	**14**	**(204,3)**	**(180,3)**
Résultat global total		**3 549,2**	**1 684,8**
dont part du Groupe		3 504,8	1 648,7
dont part des intérêts non contrôlés		44,4	36,1

(1) Nets d'impôt.

3.3 État de la situation financière consolidée aux 31 décembre 2018 et 2017

ACTIF

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2018	31/12/2017
Écarts d'acquisition	16	2 399,2	3 42 1,2
Marques et autres immobilisations incorporelles	17	7 393,6	11 159,0
Immobilisations corporelles	18	2 228,5	2 267,6
Participations dans les sociétés mises en équivalence	20	1 074,7	48,6
Actifs financiers non courants	2 1	336,3	364,3
Actifs d'impôt différé	12.2	830,1	964,6
Autres actifs non courants		34,2	35,4
Actif non courant		**14 296,6**	**18 260,7**
Stocks	22	2 4 14,7	2 699,1
Créances clients	23	849,5	1 366,5
Créances d'impôt courant	12.2	90,6	78,6
Autres actifs financiers courants	24-30	60,9	155,6
Autres actifs courants	24	899,5	880,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	28	2 2 16,6	2 136,6
Actif courant		**6 53 1,8**	**7 316,7**
Actifs détenus en vue de la vente		**539,1**	-
TOTAL ACTIF		**21 367,5**	**25 577,4**

PASSIF

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2018	31/12/2017
Capital social		505,2	505,2
Réserves liées au capital		2 428,3	2 428,3
Titres d'autocontrôle		(168,3)	-
Réserves de conversion		(206,7)	(13 1,7)
Réserve de révaluation des instruments financiers		(97,8)	76,0
Autres réserves		7 445,2	9 070,4
Capitaux propres – Part revenant au Groupe	**25**	**9 905,9**	**11 948,2**
Capitaux propres – Part revenant aux intérêts non contrôlés	15	155,7	678,2
Capitaux propres	**25**	**10 06 1,6**	**12 626,4**
Emprunts et dettes financières à long terme	29	3 17 1,6	4 245,5
Autres passifs financiers non courants	30	3,0	0,7
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	26	88,0	125,7
Provisions	27	14,2	55,5
Passifs d'impôt différé	12.2	1 578,6	2 7 12,2
Autres passifs non courants		40,0	48,8
Passif non courant		**4 895,4**	**7 188,4**
Emprunts et dettes financières à court terme	29	756,4	939,7
Autres passifs financiers courants	24-30	553,2	367,6
Dettes fournisseurs	24	745,8	1 240,7
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	26	8,6	10,7
Provisions	27	255,7	182,4
Dettes d'impôt courant	12.2	1 303,3	8 15,4
Autres passifs courants	24	2 598,9	2 206,1
Passif courant		**6 22 1,9**	**5 762,6**
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente		**188,6**	-
TOTAL PASSIF		**21 367,5**	**25 577,4**

3.4 État des flux de trésorerie consolidés
pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 2017

(en millions d'euros)	Notes	2018	2017 [1]
Résultat net des activités poursuivies		**2 658,3**	**1 751,9**
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant		491,9	432,1
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie		(6,6)	10,3
Capacité d'autofinancement	**33.2**	**3 143,6**	**2 194,3**
Charges et produits d'intérêts financiers		186,6	181,4
Dividendes reçus		(1,0)	(0,2)
Charge d'impôt courant	12.1	1 062,4	749,4
Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts		**4 391,6**	**3 124,9**
Variation du besoin en fonds de roulement		(51,6)	(35,8)
Impôt payé	12.2.1	(562,0)	(316,0)
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles		**3 778,0**	**2 773,1**
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		(828,0)	(605,2)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		5,2	37,6
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise		(15,8)	1,6
Cessions de filiales et d'entreprises associées nettes de la trésorerie cédée		-	-
Acquisitions d'autres actifs financiers		(80,3)	(65,1)
Cessions d'autres actifs financiers		21,9	31,8
Intérêts et dividendes reçus		5,4	5,2
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement		**(891,6)**	**(594,1)**
Dividendes versés aux actionnaires de Kering S.A., Société mère		(757,6)	(580,9)
Dividendes versés aux intérêts non contrôlés des filiales consolidées		(22,8)	(16,4)
Transactions avec les intérêts non contrôlés		(2,7)	(27,8)
Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle		(167,9)	0,2
Émission d'emprunts	33.3	73,1	299,4
Remboursement d'emprunts	33.3	(1 404,5)	(410,1)
Augmentation/Diminution des autres dettes financières	33.3	(27,9)	(364,4)
Intérêts versés et assimilés		(192,4)	(184,7)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement		**(2 502,7)**	**(1 284,7)**
Flux nets liés aux activités abandonnées	4	(379,1)	87,7
Incidence des variations des cours de change		(67,6)	159,8
Variation nette de la trésorerie		**(63,0)**	**1 141,8**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	**33.1**	**1 899,3**	**757,5**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	**33.1**	**1 836,3**	**1 899,3**

(1) Les flux de trésorerie de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane ont été reclassés sur la ligne Flux nets liés aux activités abandonnées, conformément à la norme IFRS 5.

3.5 Variation des capitaux propres consolidés
pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 2017

(Avant affectation du résultat) *(en millions d'euros)*	Nombre d'actions en circulation [1]	Capital social	Réserves liées au capital	Titres d'auto-contrôle	Réserves de conversion	Réserve de réévaluation des instruments financiers	Autres réserves et résultats nets part du Groupe	Capitaux propres Part du Groupe	Capitaux propres Intérêts non contrôlés	Capitaux propres Totaux
Au 1er janvier 2017	**126 279 322**	**505,2**	**2 428,3**	**-**	**87,8**	**16,8**	**8 231,6**	**11 269,7**	**694,2**	**11 963,9**
Résultat global total					**(219,5)**	**59,2**	**1 809,0**	**1 648,7**	**36,1**	**1 684,8**
Augmentation de capital									50,1	50,1
Titres d'autocontrôle [2]							(0,1)	(0,1)		(0,1)
Valorisation des paiements fondés sur les actions							(1,6)	(1,6)	(0,3)	(1,9)
Dividendes distribués et acompte							(644,1)	(644,1)	(39,1)	(683,2)
Variations de périmètre et autres variations [3]							(324,4)	(324,4)	(62,8)	(387,2)
Au 31 décembre 2017	**126 279 322**	**505,2**	**2 428,3**	**-**	**(131,7)**	**76,0**	**9 070,4**	**11 948,2**	**678,2**	**12 626,4**
Résultat global total					**(75,0)**	**(144,1)**	**3 723,9**	**3 504,8**	**44,4**	**3 549,2**
Augmentation de capital									0,2	0,2
Titres d'autocontrôle [2]				(168,3)			0,3	(168,0)		(168,0)
Dividendes en numéraire distribués							(947,1)	(947,1)	(45,0)	(992,1)
Dividendes en nature distribués (actions PUMA)							(4 514,5)	(4 514,5)		(4 514,5)
1re application IFRS 9 [2]						(29,7)	29,7			
1re application IFRS 15 [2]							(15,4)	(15,4)		(15,4)
Variations de périmètre et autres variations [3]							97,9	97,9	(522,1)	(424,2)
Au 31 décembre 2018	**126 279 322**	**505,2**	**2 428,3**	**(168,3)**	**(206,7)**	**(97,8)**	**7 445,2**	**9 905,9**	**155,7**	**10 061,6**

(1) Valeur nominale des actions de 4 euros.
(2) Nets d'impôt.
(3) Les Variations de périmètre et autres variations incluent les options de vente accordées aux intérêts non contrôlés (cf. Note 29 – Dettes financières).

Notes annexes aux états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2018

Note 1	Généralités	259
Note 2	Principes et méthodes comptables	259
Note 3	Évolutions du périmètre et autres faits marquants	271
Note 4	Activités abandonnées	273
Note 5	Secteurs opérationnels	275
Note 6	Produits des activités ordinaires	279
Note 7	Charges de personnel et effectifs	279
Note 8	Paiements sur la base d'actions	280
Note 9	Résultat opérationnel courant	281
Note 10	Autres produits et charges opérationnels non courants	281
Note 11	Charges financières (nettes)	282
Note 12	Impôt sur le résultat	282
Note 13	Résultats par action	285
Note 14	Autres éléments du résultat global	287
Note 15	Intérêts non contrôlés	288
Note 16	Écarts d'acquisition	289
Note 17	Marques et autres immobilisations incorporelles	290
Note 18	Immobilisations corporelles	291
Note 19	Tests de dépréciation des actifs non financiers	292
Note 20	Participations dans les sociétés mises en équivalence	293
Note 21	Actifs financiers non courants	293
Note 22	Stocks	294
Note 23	Créances clients	294
Note 24	Autres actifs et passifs courants	295
Note 25	Capitaux propres	295
Note 26	Avantages du personnel et assimilés	296
Note 27	Provisions	300
Note 28	Trésorerie et équivalents de trésorerie	300
Note 29	Dettes financières	301
Note 30	Exposition aux risques de marché, de taux d'intérêt, de change et aux fluctuations de cours de bourse et de métaux précieux	306
Note 31	Classification comptable et valeur de marché des instruments financiers	316
Note 32	Endettement financier net	318
Note 33	Tableau des flux de trésorerie	318
Note 34	Passifs éventuels, engagements contractuels non comptabilisés et risques éventuels	322
Note 35	Transactions avec les parties liées	324
Note 36	Liste des filiales consolidées au 31 décembre 2018	326
Note 37	Honoraires des Commissaires aux comptes	333
Note 38	Événements postérieurs à la clôture	333

Note 1 – Généralités

Kering, Société mère du Groupe, est une société anonyme de droit français à Conseil d'administration, dont le siège social est situé au 40 rue de Sèvres - 75007 Paris, France. La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés sous le numéro 552 075 020 RCS Paris et est cotée à l'Euronext Paris.

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2018 reflètent la situation comptable de Kering et de ses filiales ainsi que ses intérêts dans les entreprises associées et co-entreprises.

Le 11 février 2019, le Conseil d'administration a arrêté les états financiers consolidés au 31 décembre 2018 et donné son autorisation à leur publication. Ces comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2019.

Note 2 – Principes et méthodes comptables

2.1 Principes généraux et déclaration de conformité

En application du Règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés du groupe Kering de l'exercice 2018 ont été établis en conformité avec les normes comptables internationales telles que publiées et approuvées par l'Union européenne à la date de clôture de ces états financiers et qui sont d'application obligatoire à cette date.

Les normes internationales comprennent les IFRS (*International Financial Reporting Standards*), les IAS (*International Accounting Standards*) et les interprétations de l'IFRS IC (*International Financial Reporting Standards Interpretations Committee*).

Les états financiers présentés ne tiennent pas compte des projets de normes et interprétations qui ne sont encore, à la date de clôture, qu'à l'état d'exposés sondages à l'IASB (*International Accounting Standards Board*) et à l'IFRS IC.

L'ensemble des textes adoptés par l'Union européenne est disponible sur le site internet du droit de l'Union européenne à l'adresse suivante : http://eur-lex.europa.eu/homepage.html.

2.2 Référentiel IFRS appliqué

2.2.1 Normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne et applicables au 1er janvier 2018

Le Groupe a appliqué à ses états financiers les normes et amendements nouvellement applicables à compter du 1er janvier 2018 :

- les amendements des normes IAS 28 et IFRS 1 faisant partie du Cycle 2014-2016 des améliorations annuelles des IFRS, et des normes IAS 40, IFRS 2 et IFRS 4. Ces amendements n'ont aucun impact pour le Groupe ;
- l'interprétation IFRIC 22 – *Transactions en monnaie étrangère et contrepartie anticipée*, sans impact pour le Groupe ;
- la norme IFRS 9 – *Instruments financiers* qui établit les principes de comptabilisation et d'information financière en matière d'actifs financiers et de passifs financiers. Ces principes remplacent ceux précédemment énoncés par la norme IAS 39 – Instruments financiers ;
- la norme IFRS 15 – *Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients*, qui définit le modèle de reconnaissance des revenus et remplace la norme IAS 18 – Produits des activités ordinaires à compter du 1er janvier 2018.

Norme IFRS 9 – *Instruments financiers*

Le groupe Kering a opté pour l'application de l'ensemble des volets de l'IFRS 9 au 1er janvier 2018. Les principaux impacts pour chacun des volets sont les suivants :

- phase 1 « Classement et Évaluation » des actifs financiers : au regard des analyses menées, il n'y a pas d'impact sur les états financiers du Groupe ;
- phase 2 « Provisions » : la norme IFRS 9 requiert l'application du modèle de dépréciation s'appuyant sur les pertes dites « attendues » (contrairement au modèle des pertes dites « avérées » de l'IAS 39). Pour les créances commerciales, le Groupe a choisi de retenir l'approche fondée sur une matrice de provisionnement proposée par l'IFRS 9. Le risque attaché au recouvrement des créances commerciales des Maisons de Luxe, principalement des activités *retail*, est très limité. Pour les activités *wholesale* et avec les *department stores*, le Groupe couvre la majorité de ses créances commerciales au moyen d'une assurance contre le risque crédit. Par conséquent, il n'y a pas d'impact sur les états financiers du Groupe ;
- phase 3 « Comptabilité de couverture » : le Groupe a choisi d'appliquer le volet couverture de la norme IFRS 9 dès le 1er janvier 2018 pour ses Maisons. À ce titre, la principale modification par rapport à l'IAS 39 porte sur le traitement des instruments dérivés de change qualifiés de couverture de flux de trésorerie. Désormais, la variation de valeur temps des options et la variation de report/déport des opérations à terme seront enregistrées dans les capitaux propres durant la vie des opérations,

et enregistrées en résultat financier lors de la réalisation de l'élément couvert. Un impact négatif de 30 millions d'euros nets d'impôts différés a été inscrit au 1er janvier 2018 dans la Réserve de réévaluation des instruments financiers en contrepartie des Autres réserves.

Norme IFRS 15 – *Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients*

Le groupe Kering est très peu impacté par l'application de la norme IFRS 15, étant donné la nature de ses activités. En effet, les Maisons ont très majoritairement des activités de vente au détail *(retail)*, à l'exception de ses marques horlogères et de Kering Eyewear. Par conséquent, le Groupe a appliqué la méthode de transition dite de « rattrapage cumulatif », considérant que cette méthode ne fausse pas la comparabilité des données entre 2017 et 2018. Un impact négatif de 15 millions d'euros nets d'impôts différés a été inscrit au 1er janvier 2018 dans les capitaux propres.

Les bases de préparation et de présentation dérivées de l'application de ces nouvelles normes sont présentées en Note 2.3.

2.2.2 Normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne mais non applicables de manière obligatoire au 1er janvier 2018

Le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée des normes et interprétations suivantes dont l'application n'est pas obligatoire au 1er janvier 2018 :

- la norme IFRS 16 – *Locations*, publiée en novembre 2017, établit le modèle de comptabilisation des contrats de location et viendra remplacer la norme IAS 17 – Contrats de location et les interprétations IFRIC 4, SIC 15 et SIC 27, d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2019 ;
- l'amendement de la norme IFRS 9 – *Instruments financiers* relatif aux clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative, d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2019 ;
- l'interprétation IFRIC 23 – *Incertitude relative aux traitements fiscaux*, d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2019.

2.2.3 Normes, amendements et interprétations non encore adoptés par l'Union européenne

Les normes et amendements non encore adoptés par l'Union européenne sont :

- les amendements issus de la procédure annuelle d'amélioration des IFRS 2015-2017 concernant les normes IAS 12, IAS 23, IFRS 3 et IFRS 11, d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2019, selon l'IASB ;
- les différents amendements aux normes IAS 19 et IAS 28, d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2019, selon l'IASB ;
- les amendements aux normes IAS 1 et IAS 8 – Modification de la définition du terme « significatif », d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2020, selon l'IASB ;
- les amendements à la norme IFRS 3 – Définition d'une entreprise, d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2020, selon l'IASB ;
- la modification des références au cadre conceptuel dans les normes, d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2020 selon l'IASB ;
- la norme IFRS 17 – *Contrats d'assurance*, d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2021.

2.2.4 Impacts attendus au titre des futures normes, amendements et interprétations

Norme IFRS 16 – *Locations*, applicable au 1er janvier 2019

Modalités d'application de la norme IFRS 16 par Kering

L'application de la norme IFRS 16 à partir du 1er janvier 2019 va significativement impacter les états financiers de Kering, du fait de son activité *retail* très majoritaire au sein de ses Maisons. En effet, la quasi-totalité des contrats de location conclus par le Groupe sont des locations immobilières.

Par conséquent, le Groupe, au moyen d'une équipe projet transverse (finance, immobilier, juridique et informatique), a fait le choix de déployer sur tout son périmètre un outil informatique dédié à la gestion opérationnelle des locations immobilières, permettant ainsi de calculer leurs impacts financiers au plus près des réalités opérationnelles.

À la suite des mouvements de périmètre significatifs survenus au cours du premier semestre 2018, avec en particulier la déconsolidation de PUMA et le classement en activités abandonnées conformément à la norme IFRS 5 de Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane, le Groupe a écarté, pour des raisons pratiques, la méthode de transition rétrospective complète, consistant à appliquer la norme IFRS 16 y compris pour l'année comparative, à savoir l'exercice 2018.

Conformément aux dispositions transitoires décrites au paragraphe C5 (b) de la norme IFRS 16, le Groupe appliquera, par conséquent, la méthode rétrospective partielle consistant à comptabiliser l'effet cumulatif de l'application initiale à la date de première application, à savoir au 1er janvier 2019.

De plus, et en vertu des dispositions transitoires présentées au paragraphe C8 (b) (ii) de la norme IFRS 16, le Groupe appliquera cette norme selon la méthode cumulative simplifiée en reconnaissant un actif au titre des droits d'utilisation pour les contrats de location antérieurement classés en tant que contrats de location simple (selon la norme IAS 17) pour le montant de la dette sur contrats de location, ajusté du montant des loyers payés d'avance ou à payer qui étaient déjà comptabilisés dans l'état de la situation financière au 31 décembre 2018.

Estimation de la dette sur contrats de location au 1er janvier 2019

Dans cette perspective, le Groupe a mené des simulations pour valoriser la dette sur contrats de location attendue à date de transition et a estimé un impact entre 3 400 et 3 900 millions d'euros, soit une estimation médiane à 3 700 millions d'euros. La valorisation définitive du montant de la dette sur contrats de location est appelée à évoluer d'ici la publication des comptes semestriels 2019 en ce qui concerne l'estimation de la durée de certains contrats : en

effet, des positions de place dans certains pays sont encore susceptibles d'évoluer d'ici le 30 juin 2019, pouvant remettre en question certaines hypothèses retenues à date pour l'estimation de la durée des contrats.

Cette estimation est à mettre en regard des engagements hors-bilan relatifs aux contrats de location simple présentés en Note 34.2.1. – Obligations contractuelles. Ces derniers s'élèvent au 31 décembre 2018 à 4 148,9 millions d'euros. La différence entre ce montant et l'estimation de la dette sur contrats de location selon IFRS 16 est due aux éléments suivants :

- la dette sur contrats de location n'intègre pas, en toute logique, les contrats déjà signés au 31 décembre 2018 mais pour lesquels la date de prise d'effet est postérieure à la date de transition, contrairement aux engagements hors-bilan ;
- la dette sur contrats de location n'intègre pas les contrats de location dont la durée initiale est égale ou inférieure à un an, en vertu des dispositions dérogatoires du paragraphe 5 (a) de la norme IFRS 16, contrairement aux engagements hors-bilan ;
- la dette sur contrats de location n'intègre pas les contrats de location dont l'actif sous-jacent est considéré de faible valeur, en vertu des dispositions dérogatoires du paragraphe 5 (b) de la norme IFRS 16, contrairement aux engagements hors-bilan ;
- l'estimation de la durée de certains contrats de location selon la norme IFRS 16 peut différer de celle des engagements hors-bilan : il s'agit des contrats pour lesquels le Groupe a la certitude raisonnable d'exercer une option de renouvellement ou de résiliation anticipée, le cas échéant ;
- enfin, l'effet d'actualisation de la dette sur contrats de location ne s'applique pas aux engagements hors-bilan.

Impacts sur la présentation des états financiers de Kering

L'application de la norme IFRS 16 supposera une nouvelle présentation des états financiers consolidés à partir des comptes semestriels 2019 :

- l'état de la situation financière consolidé présentera :
  - en Actif non courant, entre les Marques et autres immobilisations incorporelles et les Immobilisations corporelles, une nouvelle rubrique « Actifs sur contrats de location » relative aux droits d'utilisation sur contrats de location,
  - en Passif non courant et Passif courant, une nouvelle rubrique « Dettes sur contrats de location » relative aux obligations liées à ces droits d'utilisation ;
- le compte de résultat consolidé présentera l'impact des contrats de location dans trois différentes rubriques :
  - les charges de loyer, en Autres produits et charges opérationnels courants, reprendront les loyers variables, l'intégralité des loyers des actifs de faible valeur et des contrats dont la durée initiale est égale ou inférieure à un an, ainsi que toutes les charges locatives de l'ensemble des contrats de location,
  - la charge d'amortissement des droits d'utilisation, en Autres produits et charges opérationnels courants comme partie intégrante des Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant, et ce pour la part fixe actualisée des loyers de tous les contrats de location dont la durée initiale est supérieure à un an ou dont l'actif sous-jacent n'est pas de faible valeur,
  - la charge d'intérêt relative aux Dettes sur contrats de location, en Charges financières (nettes) ;
- l'état des flux de trésorerie consolidés présentera l'impact des contrats de location dans deux différentes rubriques :
  - les Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles comprendront les décaissements liés aux loyers variables, l'intégralité des loyers des actifs de faible valeur et des contrats dont la durée initiale est égale ou inférieure à un an, ainsi que toutes les charges locatives de l'ensemble des contrats de location,
  - les Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement comprendront pour leur part, les décaissements liés aux loyers fixes, correspondant au remboursement des Dettes sur contrats de location (intérêts inclus).

Impacts sur les principaux indicateurs de performance de Kering

La nouvelle présentation des états financiers consolidés induite par l'application de la norme IFRS 16 remet en question la pertinence des principaux indicateurs de performance de Kering : résultat opérationnel courant, cash-flow libre opérationnel et endettement financier net.

En ce qui concerne les deux premiers indicateurs cités ci-dessus, les impacts de présentation de la norme IFRS 16 ne permettront pas de refléter fidèlement la performance opérationnelle du Groupe dans son intégralité, à savoir, incluant l'impact de la totalité des loyers opérationnels. Il est à noter, en effet, que pour l'exercice 2018, la part des loyers variables représentent 55 % et la part des loyers fixes 45 % de la charge totale des loyers du Groupe.

En conséquence, le Groupe travaille actuellement à une redéfinition de ses principaux indicateurs de performance afin de continuer d'offrir aux utilisateurs de ses états financiers les agrégats permettant de suivre de la manière la plus pertinente qui soit la performance opérationnelle du Groupe. L'information sectorielle, en vertu des dispositions de la norme IFRS 8, présentera donc à partir du premier semestre 2019, des indicateurs de performance opérationnels rédéfinis incluant l'intégralité de l'impact des actuels contrats de location opérationnelle selon IAS 17. L'endettement financier net, quant à lui, n'intègrera pas les Dettes sur contrats de location.

2.3 Bases de préparation et de présentation des comptes consolidés

2.3.1 Bases d'évaluation

Les comptes consolidés sont établis selon la convention du coût historique à l'exception :

- de certains actifs et passifs financiers, évalués à la juste valeur ;
- des actifs de régimes à prestations définies, évalués à la juste valeur ;

- des passifs au titre des paiements fondés sur des actions (droits à appréciation d'actions) dénoués en trésorerie, évalués à la juste valeur ;
- des actifs détenus en vue de la vente, évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des frais de cession dès que leur vente est considérée comme hautement probable. Ces actifs cessent d'être amortis à compter de leur qualification en actifs (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente.

2.3.2 Recours à des estimations et au jugement

La préparation des états financiers consolidés implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par la Direction du Groupe qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans les notes annexes. La Direction du Groupe revoit ses estimations et ses hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans ses futurs états financiers pourraient être différents des estimations actuelles. L'impact des changements d'estimations comptables est comptabilisé au cours de la période du changement et de toutes les périodes futures affectées.

Les principales estimations faites par la Direction du Groupe pour l'établissement des états financiers concernent la valorisation et les durées d'utilité des actifs opérationnels, corporels, incorporels et l'écart d'acquisition, le montant des provisions pour risques et autres provisions liées à l'activité, ainsi que des hypothèses retenues pour le calcul des obligations liées aux avantages du personnel, des paiements fondés sur des actions, des impôts différés et des instruments financiers. Le Groupe utilise notamment des hypothèses de taux d'actualisation, basées sur des données de marché, afin d'estimer ses actifs et passifs à long terme.

Les principales hypothèses retenues par le Groupe sont détaillées dans chacun des paragraphes dédiés de l'annexe aux états financiers consolidés et notamment dans les notes suivantes :

- Note 8 – Paiements sur la base d'actions ;
- Note 12 – Impôt sur le résultat ;
- Note 19 – Tests de dépréciation des actifs non financiers ;
- Note 26 – Avantages du personnel et assimilés ;
- Note 27 – Provisions ;
- Note 30 – Exposition aux risques de marché, de taux d'intérêt, de change et aux fluctuations de cours de bourse et de métaux précieux ;
- Note 31 – Classification comptable et valeur de marché des instruments financiers.

Par ailleurs, outre l'utilisation d'estimations, la Direction du Groupe fait appel à son jugement afin de déterminer le traitement comptable approprié de certaines opérations, dans l'attente de clarification de certaines normes IFRS ou lorsque les normes en vigueur ne traitent pas des problématiques concernées. C'est le cas notamment pour les options de vente accordées aux actionnaires minoritaires.

Options de vente accordées à des actionnaires minoritaires

Le Groupe a consenti aux actionnaires minoritaires de certaines de ses filiales des engagements de rachat de leurs participations. Le prix d'exercice de ces options peut être fixe ou établi selon une formule de calcul prédéfinie ; en outre, ces options peuvent être exercées à tout moment ou à une date définie.

Le Groupe enregistre un passif financier à sa valeur actualisée du prix d'exercice des options de vente accordées aux actionnaires minoritaires des entités concernées.

La contrepartie de ce passif financier sera différente selon que les minoritaires ont conservé ou non un accès présent aux bénéfices de l'entité.

Dans le cas d'un accès présent aux bénéfices conservé, les intérêts non contrôlés seront maintenus au bilan et la dette sera comptabilisée en contrepartie des capitaux propres part du Groupe. Dans le cas où les intérêts minoritaires n'ont plus accès aux bénéfices de l'entité en vertu de l'option de vente, les intérêts non contrôlés correspondant sont décomptabilisés. La différence entre la dette au titre des engagements de rachat et la valeur comptable des intérêts non contrôlés décomptabilisés est enregistrée en déduction des capitaux propres part du Groupe.

La variation ultérieure de la valeur de l'engagement est comptabilisée par ajustement des capitaux propres part du Groupe.

2.3.3 Tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie du Groupe est élaboré en conformité avec la norme IAS 7 – *Tableau des flux de trésorerie*. Le Groupe utilise notamment la méthode indirecte pour l'élaboration de son tableau des flux de trésorerie.

2.4 Principes de consolidation

Les comptes consolidés du groupe Kering regroupent les comptes des sociétés dont la liste est donnée en Note 36 – Liste des filiales consolidées. Ils comprennent les états financiers des sociétés acquises à compter de leur date d'acquisition et ceux des sociétés cédées jusqu'à leur date de cession.

2.4.1 Filiales

Les filiales sont toutes les entités (y compris les entités structurées) sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle. Le contrôle se définit selon trois critères qui sont : le pouvoir exercé sur l'entité, l'exposition aux rendements variables de l'entité et la capacité d'influer sur les rendements de l'entité. Cette définition du contrôle implique que le pouvoir détenu sur une entité peut se faire de plusieurs manières et non pas seulement à travers la détention des droits de vote. L'existence et l'effet des droits de vote potentiels sont pris en compte dans l'appréciation du contrôle s'ils sont substantifs. Le contrôle s'accompagne généralement de la détention, directe ou indirecte, de plus de la moitié des droits de vote mais peut également exister avec une détention de moins de 50 % des droits de vote.

Les filiales sont consolidées à compter de la date de prise de contrôle.

Les transactions ainsi que les actifs et passifs réciproques entre les entreprises consolidées sont éliminés. Les résultats sur les opérations internes avec les sociétés contrôlées sont intégralement éliminés.

Les principes et méthodes comptables des filiales sont modifiés le cas échéant afin d'assurer l'homogénéité des traitements retenus au niveau du Groupe.

2.4.2 Entreprises associées

Les entreprises associées sont constituées de toutes les entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sur la gestion et la politique financière, sans avoir le contrôle ni le contrôle conjoint, et qui s'accompagne généralement de la détention de 20 à 50 % des droits de vote.

Les entreprises associées sont comptabilisées par la méthode de mise en équivalence. Elles sont initialement évaluées au coût, sauf dans les cas où le Groupe en détenait préalablement le contrôle. Les titres sont alors évalués à la juste valeur à la date de perte de contrôle par le résultat.

Par la suite, la quote-part du Groupe dans les profits ou pertes de l'entreprise associée est comptabilisée en résultat, sur la ligne « Quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence ». La quote-part des autres éléments du résultat global provenant des entreprises associées est comptabilisée sur une ligne distincte de l'état du résultat global. Si la quote-part du Groupe dans les pertes d'une entreprise associée est égale ou supérieure à sa participation dans celle-ci, le Groupe cesse de comptabiliser sa quote-part de pertes, à moins d'avoir une obligation légale ou implicite ou avoir effectué des paiements au nom de l'entreprise associée.

L'écart d'acquisition lié à une entreprise associée est inclus dans la valeur comptable de la participation, présentée sur une ligne unique du bilan « Participations dans les sociétés mises en équivalence ».

Les résultats sur les opérations internes avec les entreprises associées mises en équivalence sont éliminés dans la limite du pourcentage de participation du Groupe dans ces sociétés.

Les principes et méthodes comptables des entreprises associées ont été modifiés le cas échéant afin d'assurer l'homogénéité des traitements retenus au niveau du Groupe.

2.4.3 Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises, dans les cas où le Groupe obtient le contrôle d'une ou plusieurs autres activités, sont comptabilisés en appliquant la méthode de l'acquisition.

Les regroupements d'entreprises sont évalués et comptabilisés conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 révisée : la contrepartie transférée (prix d'acquisition) est évaluée à la juste valeur des actifs remis, capitaux propres émis et passifs encourus à la date de l'échange. Les actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise sont en général évalués à leur juste valeur à la date de l'acquisition. Les coûts directement attribuables à l'acquisition sont comptabilisés en charges.

Tout excédent de la contrepartie transférée augmentée du montant comptabilisé au titre des intérêts non contrôlés dans l'entreprise acquise sur la juste valeur nette des actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise donne lieu à la comptabilisation d'un écart d'acquisition. Quand la différence est négative, un profit au titre de l'acquisition à des conditions avantageuses est comptabilisé immédiatement en résultat.

Pour chaque regroupement, le Groupe a la possibilité d'opter pour une évaluation à la juste-valeur des intérêts non contrôlés (méthode de l'écart d'acquisition complet) ou au prorata des actifs nets identifiables de l'entreprise acquise eux-mêmes généralement à la juste valeur (méthode de l'écart d'acquisition partiel).

L'écart d'acquisition est déterminé à la date de prise de contrôle de l'entité acquise et ne fait l'objet d'aucun ajustement ultérieur au-delà de la période d'évaluation ; l'acquisition ultérieure d'intérêts non contrôlés ne donne pas lieu à la constatation d'un écart d'acquisition complémentaire. Les opérations d'acquisition et de cession d'intérêts non contrôlés sont comptabilisées directement dans les capitaux propres du Groupe.

La comptabilisation d'un regroupement d'entreprises doit être achevée dans un délai de 12 mois après la date d'acquisition. Ce délai s'applique à l'évaluation des actifs et passifs identifiables, de la contrepartie transférée et des intérêts non contrôlés.

2.5 Conversion des devises étrangères

2.5.1 Monnaie fonctionnelle et monnaie de présentation

Les éléments inclus dans les états financiers de chaque entité du Groupe sont évalués en utilisant la devise de l'environnement économique principal (« monnaie fonctionnelle ») dans laquelle l'entité opère. Les états financiers consolidés du Groupe sont présentés en euro qui constitue la monnaie de présentation du Groupe.

2.5.2 Comptabilisation des opérations en devises

Les transactions libellées en devises étrangères sont comptabilisées dans la monnaie fonctionnelle de l'entité au cours de change en vigueur à la date de la transaction.

Les éléments monétaires en devises étrangères sont convertis à chaque arrêté comptable en utilisant le cours de clôture. Les écarts de change en résultant ou provenant du règlement de ces éléments monétaires sont comptabilisés en produits ou charges de la période.

Les éléments non monétaires en monnaies étrangères évalués au coût historique sont convertis au cours de la date de la transaction et les éléments non monétaires en monnaies étrangères évalués à la juste valeur sont convertis au cours de la date où cette juste valeur a été déterminée. Lorsqu'un profit ou une perte sur un élément non monétaire est comptabilisé directement dans les autres éléments du résultat global, la composante « change » de ce profit ou de cette perte est comptabilisée également dans les autres éléments du résultat global. Dans le cas contraire, cette composante est comptabilisée en résultat de la période.

Le traitement des couvertures de change sous forme de dérivés est décrit dans le paragraphe « Instruments dérivés » de la Note 2.11 – Actifs et passifs financiers.

2.5.3 Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les résultats et les situations financières des entités du Groupe qui ont une monnaie fonctionnelle différente de la monnaie de présentation sont convertis en euro comme suit :

- les postes du bilan autres que les capitaux propres sont convertis au cours de change à la date de clôture de la période ;
- les postes du compte de résultat et du tableau des flux de trésorerie sont convertis au cours moyen de change de la période : ce cours moyen est une valeur approchée du cours à la date de transaction en l'absence de fluctuation significative ;
- les différences de change sont comptabilisées en écarts de conversion dans l'état du résultat global, au sein des autres éléments du résultat global.

L'écart d'acquisition et les ajustements à la juste valeur dégagés lors d'un regroupement d'entreprises avec une activité à l'étranger sont comptabilisés dans la monnaie fonctionnelle de l'entité acquise. Ils sont ensuite convertis au cours de clôture dans la monnaie de présentation du Groupe, les différences résultant de cette conversion étant portées dans l'état du résultat global, au sein des autres éléments du résultat global.

2.5.4 Investissement net dans une activité à l'étranger

Les écarts de change constatés sur la conversion d'un investissement net d'une entité à l'étranger sont comptabilisés dans les comptes consolidés comme une composante séparée dans l'état du résultat global et sont reconnus en résultat lors de la cession de l'investissement net. Les écarts de conversion relatifs à des emprunts en devises désignés comme couverture d'un investissement net dans une activité à l'étranger sont comptabilisés dans l'état du résultat global pour la partie efficace de la couverture, au sein des autres éléments du résultat global, et sont reconnus en résultat lors de la cession de l'investissement net.

2.6 Écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition sont déterminés comme décrit en Note 2.4.3 – Regroupements d'entreprises.

À compter de la date d'acquisition, l'écart d'acquisition est alloué aux unités génératrices de trésorerie (UGT) ou aux groupes d'UGT définis par le Groupe et qui reposent sur les caractéristiques de métier, de marché ou de segmentation géographique de chacune des marques du Groupe. Ces UGT ou groupes d'UGT, auxquels l'écart d'acquisition est alloué, font l'objet annuellement au cours du second semestre de l'exercice, d'un test de dépréciation et lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'intervenir.

Les tests de dépréciations sont décrits en Note 2.10 – Dépréciation d'actifs.

2.7 Marques et autres immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées au coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur.

Les immobilisations incorporelles acquises dans le cadre de regroupement d'entreprises, contrôlées par le Groupe et qui sont séparables ou résultent de droits légaux ou contractuels, sont comptabilisées séparément de l'écart d'acquisition.

Les immobilisations incorporelles sont amorties sur leur durée d'utilité si celle-ci est déterminée, et font l'objet d'un test de dépréciation en cas d'indice de perte de valeur. Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée ne sont pas amorties mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique et dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur potentielle.

Les marques qui constituent une catégorie prépondérante des immobilisations incorporelles du Groupe, sont comptabilisées séparément de l'écart d'acquisition lorsqu'elles remplissent les critères imposés par la norme IAS 38. Des critères de notoriété et de pérennité sont alors pris en compte pour apprécier la durée d'utilité de la marque. La plupart des marques du Groupe constitue des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée.

Les tests de dépréciations d'actifs sont décrits en Note 2.10 – Dépréciation d'actifs.

En complément de la méthode de projection des flux de trésorerie futurs attendus, le Groupe applique la méthode des royalties : cette approche consiste à déterminer la valeur de la marque sur la base des revenus futurs des redevances perçues dans l'hypothèse où la marque serait exploitée sous forme de licence par un tiers.

Les logiciels informatiques acquis dans le cadre des opérations courantes sont amortis généralement sur une période n'excédant pas 12 mois.

Les logiciels développés en interne par le Groupe qui remplissent l'ensemble des critères imposés par la norme IAS 38 sont immobilisés et amortis linéairement sur leur durée d'utilité comprise généralement entre 3 et 10 ans.

2.8 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur à l'exception des terrains, figurant au coût diminué des pertes de valeur. Les différents composants d'une immobilisation corporelle sont comptabilisés séparément lorsque leur durée d'utilité estimée, et donc leur durée d'amortissement, sont significativement différentes. Le coût d'une immobilisation inclut les dépenses qui sont directement attribuables à son acquisition.

Les coûts ultérieurs sont inclus dans la valeur comptable de l'immobilisation ou reconnus comme un composant séparé, le cas échéant, s'il est probable que des avantages

économiques futurs associés à cet élément iront au Groupe et que le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable. Tous les autres coûts d'entretien et de réparation courants sont comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

L'amortissement utilisé par le Groupe pour les immobilisations corporelles est calculé suivant la méthode linéaire, sur la base du coût d'acquisition ou de production, sous déduction d'une valeur résiduelle éventuelle révisée chaque année si elle est jugée significative, et sur une période correspondant à la durée d'utilité de chaque composant d'actif, soit de 10 à 40 ans pour les constructions, agencements et aménagements des terrains et constructions, et de 3 à 10 ans pour les matériels.

Les immobilisations corporelles font l'objet d'un test de dépréciation dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié, comme par exemple une fermeture planifiée, des réductions d'effectifs ou une révision à la baisse des perspectives de marché. Lorsque la valeur recouvrable de l'actif est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation de l'actif est comptabilisée. Dans les cas où la valeur recouvrable de l'actif isolé ne peut être déterminée précisément, le Groupe détermine la valeur recouvrable de l'UGT ou du groupe d'UGT auquel l'actif appartient.

Contrats de location

La qualification de transactions en contrats de location s'apprécie pour les accords dont l'exécution dépend de l'utilisation d'un ou plusieurs actifs spécifiques et qui confèrent le droit d'utiliser cet actif.

Les contrats de location qui transfèrent au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété d'un actif sont classés en tant que contrats de location-financement.

Les biens loués en vertu de contrats qualifiés de location-financement sont comptabilisés en immobilisations corporelles en contrepartie d'une dette financière de même montant, à la juste valeur du bien loué ou à la valeur actualisée des paiements minimaux si celle-ci est inférieure. Les biens correspondants sont amortis sur une durée d'utilité identique à celle des immobilisations corporelles acquises en propre ou sur la durée du contrat si celle-ci est inférieure.

Les contrats de location qui ne confèrent pas au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont classés en location simple. Les paiements effectués au titre de ces contrats sont comptabilisés en charges opérationnelles courantes de façon linéaire sur la durée du contrat.

Les plus-values générées par les cessions réalisées dans le cadre d'opérations de cession-bail sont constatées intégralement en résultat au moment de la cession lorsque le bail est qualifié de location simple et dans la mesure où l'opération a été effectuée à la juste valeur.

Le même traitement comptable s'applique aux accords qui, bien que n'ayant pas la forme légale d'un contrat de location, confèrent au Groupe le droit d'utiliser une immobilisation corporelle particulière en échange d'un paiement ou d'une série de paiements.

2.9 Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible de leur coût et de leur valeur nette de réalisation. La valeur nette de réalisation est égale au prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, net des coûts restant à encourir pour l'achèvement et la réalisation de la vente.

La méthode de détermination du coût est identique pour les stocks ayant une nature et un usage similaires au sein du Groupe. Les stocks sont évalués selon la méthode du prix de détail (*retail method*) ou du coût moyen pondéré selon les différentes activités du Groupe.

Les frais financiers sont exclus des stocks. Ils sont comptabilisés en charges financières de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Le Groupe peut être amené à constater une dépréciation sur les stocks sur la base de leur perspective d'écoulement, s'ils sont endommagés, partiellement ou complètement obsolètes, si le prix de vente a subi une baisse, ou encore si les coûts estimés d'achèvement et de réalisation de la vente ont augmenté.

2.10 Dépréciation d'actifs

Pour être testés, les actifs sont regroupés dans le plus petit groupe d'actifs qui génère des entrées de trésorerie résultant de leur utilisation continue, largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou UGT. L'écart d'acquisition issu d'un regroupement d'entreprises est affecté aux UGT ou groupes d'UGT susceptibles de bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises.

Les UGT contenant un écart d'acquisition et/ou des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée, telles que certaines marques, font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique au cours du second semestre de l'exercice.

Par ailleurs, pour toutes les UGTs, lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'intervenir, un test de dépréciation est mis en œuvre. De tels événements ou circonstances peuvent être liés à des changements significatifs défavorables présentant un caractère durable affectant, soit l'environnement économique, soit les hypothèses ou les objectifs retenus à la date d'acquisition des actifs.

Le test de dépréciation consiste à déterminer si la valeur recouvrable d'une UGT est inférieure à sa valeur nette comptable.

La valeur recouvrable d'une UGT est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de sortie et sa valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est déterminée par rapport aux projections de flux de trésorerie futurs attendus, en tenant compte de la valeur temps et des risques spécifiques liés à l'actif, à l'UGT ou au groupe d'UGT.

Les projections de flux de trésorerie futurs attendus sont établies sur la base des budgets et des plans à moyen terme. Ces plans sont construits sur un horizon de 5 ans à l'exception de certaines UGT ou groupes d'UGT en cours de repositionnement stratégique pour lesquelles une

durée plus longue peut être retenue. Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'un flux annuel normatif est ajoutée à la valeur des flux futurs attendus.

La juste valeur correspond au prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des intervenants du marché à la date d'évaluation. Ces valeurs sont déterminées à partir d'éléments de marché (comparaison avec des sociétés cotées similaires, valeur attribuée lors d'opérations récentes et cours boursiers).

Lorsque la valeur recouvrable de l'UGT est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation est comptabilisée.

La perte de valeur est affectée prioritairement à l'écart d'acquisition le cas échéant et est enregistrée sur la ligne Autres produits et charges opérationnels non courants du compte de résultat incluse dans le résultat opérationnel du Groupe.

Les pertes de valeur enregistrées au titre des immobilisations corporelles et autres immobilisations incorporelles peuvent être reprises ultérieurement lorsque les indices ayant conduit à la perte de valeur n'existent plus. Les pertes de valeur enregistrées au titre des écarts d'acquisition ne peuvent être reprises.

Lors de la cession partielle d'une UGT, la valeur allouée de l'écart d'acquisition correspondant à la sortie partielle est évaluée sur la base des valeurs relatives de l'activité cédée et de la part de l'UGT conservée, sauf si une autre méthode s'avérerait plus pertinente.

2.11 Actifs et passifs financiers

Les instruments dérivés sont inscrits au bilan pour leur juste valeur, à l'actif (juste valeur positive) ou au passif (juste valeur négative).

2.11.1 Actifs financiers

En application d'IFRS 9, les actifs financiers sont classés suivant l'une des trois catégories suivantes :

- les actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat ;
- les actifs financiers évalués au coût amorti ;
- les actifs financiers évalués à la juste valeur par les autres éléments du résultat global.

La classification détermine le traitement comptable de ces instruments. Elle est déterminée par le Groupe à la date de comptabilisation initiale, en fonction des caractéristiques de l'instrument et de l'objectif de gestion suivant lequel ces actifs ont été acquis. Les achats et ventes d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de transaction, date à laquelle le Groupe est engagé dans l'achat ou la vente de l'actif. Un actif financier est décomptabilisé si les droits contractuels sur les flux de trésorerie liés à cet actif financier arrivent à expiration ou si cet actif a été transféré.

1. Les actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat

Les actifs financiers comptabilisés à la juste valeur par le compte de résultat sont principalement les actifs financiers pour lesquels les flux de trésorerie contractuels ne correspondent pas uniquement à des remboursements de principal et à des versements d'intérêts sur le principal restant dû.

Cette catégorie comprend :

- les actifs de transaction que le Groupe a l'intention de revendre dans un terme proche et qui appartiennent à un portefeuille d'instruments financiers gérés ensemble et pour lequel il existe une pratique de cession à court terme. Les instruments dérivés non qualifiés de couverture sont aussi qualifiés d'actifs et passifs conclus à des fins de transaction ;
- les actifs désignés à la juste valeur sur option. Il s'agit principalement du portefeuille d'OPCVM de trésorerie dont la gestion et la performance sont fondées sur la juste valeur.

La variation de valeur de ces actifs est enregistrée au compte de résultat. Les gains et pertes nets des actifs évalués à leur juste valeur par le compte de résultat correspondent aux produits d'intérêts, aux dividendes et à la variation de leur juste valeur.

Pour les dérivés conclus à des fins de transaction, les gains et pertes nets correspondent aux flux échangés et à la variation de juste valeur de l'instrument.

2. Les actifs financiers évalués au coût amorti

Les actifs financiers sont évalués au coût amorti si leur détention s'inscrit dans un modèle de gestion visant l'encaissement de flux de trésorerie contractuels correspondant uniquement à des remboursements de principal et à des versements d'intérêts sur le principal restant dû.

Ils se composent des prêts et créances rattachés à des participations, des dépôts et cautionnements, des créances commerciales et autres créances courantes. Ces actifs financiers figurent au bilan en Actifs financiers non courants, Créances clients et Autres actifs financiers courants.

Ces actifs financiers sont initialement comptabilisés à la juste valeur puis au coût amorti calculé selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les gains et pertes nets sur les prêts et créances correspondent aux produits d'intérêt et provisions.

Les provisions sont enregistrées au compte de résultat et sont déterminées sur la base du modèle des pertes attendues :

- pour les créances commerciales, le Groupe applique une matrice de provisionnement par pays/marque qui est déterminée sur la base des historiques de pertes. Les assurances crédit qui pourraient être souscrites par le Groupe sont prises en compte dans l'évaluation du risque et donc du provisionnement ;
- pour les autres actifs financiers, une analyse prenant en compte la probabilité de défaut de la contrepartie est réalisée.

3. Les actifs financiers évalués à leur juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global

Les actifs financiers sont évalués à leur juste valeur. La variation de juste valeur est reconnue dans les Autres éléments du résultat global si la détention de ces actifs financiers s'inscrit dans un modèle économique visant à la fois (i) la perception de flux de trésorerie contractuels (correspondant uniquement à des remboursements de principal et à des versements d'intérêts sur le principal restant dû), et (ii) la vente de ces actifs financiers.

Cette catégorie comprend les titres de dette qui respectent les caractéristiques des flux contractuels et le modèle de gestion énoncé ci-dessus.

Elle comprend également les actions chaque fois que le Groupe a opté pour cette classification, reconnaissant ainsi la variation de leur juste valeur directement dans les autres éléments du résultat global, et ce jusqu'à leur cession, à l'exception des dividendes perçus qui sont systématiquement reconnus au compte de résultat.

2.11.2 Passifs financiers

L'évaluation des passifs financiers dépend de leur classification selon IFRS 9. Au sein du Groupe, à l'exception des options de vente accordées à des actionnaires minoritaires, des dérivés passifs et des passifs financiers désignés à la juste valeur sur option, l'ensemble des passifs financiers, notamment les emprunts et dettes financières, les dettes fournisseurs et les autres dettes est comptabilisé initialement à la juste valeur diminuée des coûts de transaction, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le taux d'intérêt effectif est déterminé pour chaque transaction et correspond au taux qui permet d'obtenir la valeur nette comptable d'un passif financier en actualisant ses flux futurs estimés payés jusqu'à l'échéance ou jusqu'à la date la plus proche de refixation du prix au taux de marché. Ce calcul inclut les coûts de transaction de l'opération ainsi que toutes les primes et/ou décotes éventuelles. Les coûts de transaction correspondent aux coûts qui sont directement rattachables à l'acquisition ou à l'émission d'un passif financier.

Les passifs financiers qualifiés d'éléments couverts dans le cadre de relations de couverture à la juste valeur et évalués au coût amorti, font l'objet d'un ajustement de leur valeur nette comptable au titre du risque couvert.

Les relations de couverture sont détaillées dans Note 2.11.4 – Instruments dérivés.

Les passifs financiers désignés à la juste valeur sur option, autres que les dérivés passifs, sont évalués à la juste valeur. Les variations de juste valeur sont comptabilisées par le compte de résultat. Les frais de transaction liés à la mise en place de ces passifs financiers sont comptabilisés immédiatement en charges.

2.11.3 Instruments composés

Certains instruments financiers contiennent à la fois une composante de dette financière classique et une composante « capitaux propres ».

Il peut s'agir notamment d'Obligations Convertibles et Échangeables en Actions Nouvelles ou Existantes (OCÉANE).

Les emprunts convertibles sont considérés au regard de la norme IAS 32 comme des instruments composés dans la mesure où l'option de conversion prévoit le remboursement de l'instrument contre un nombre fixe d'instruments de capitaux propres et se décomposent en plusieurs composantes :

- un passif financier (correspondant à l'engagement contractuel de remettre de la trésorerie), constituant la composante « dette obligataire » ;
- l'option de conversion en un nombre fixe d'actions ordinaires, offerte au souscripteur, assimilable à une vente d'options d'achat (*Call*) par l'émetteur, qui constitue la composante « capitaux propres » ;
- le cas échéant, un ou plusieurs dérivés incorporés.

Les principes comptables applicables à chacune de ces composantes, à la date d'émission et aux arrêtés ultérieurs, sont :

- composante « dette obligataire » : le montant inscrit en dette à l'origine correspond à la valeur actuelle des flux futurs de paiements d'intérêts et de capital au taux pratiqué sur le marché pour une obligation semblable sans option de conversion. Dans le cas où l'obligation convertible contient des dérivés incorporés étroitement liés à l'emprunt au sens de la norme IFRS 9, la valeur de ces composantes est imputée sur la valeur de la dette, afin de déterminer la valeur de la composante capitaux propres. Cette dette est ensuite comptabilisée au coût amorti ;
- les dérivés incorporés non étroitement liés à la dette sont comptabilisés à leur juste valeur avec les variations de juste valeur en résultat ;
- composante « capitaux propres » : la valeur de l'option de conversion est déterminée par déduction entre le montant de l'émission moins la valeur comptable de la composante dette et la valeur éventuelle des dérivés incorporés. L'option de conversion reste inscrite dans les capitaux propres pour sa valeur initiale. Les variations de valeur de l'option de conversion ne sont pas enregistrées ;
- les frais de transaction sont répartis au prorata sur chacune des composantes.

2.11.4 Instruments dérivés

Le Groupe utilise divers instruments financiers afin de réduire son exposition aux risques de change et de taux et son exposition au risque actions. Il s'agit notamment d'instruments cotés sur des marchés organisés ou de gré à gré négociés avec des contreparties de premier rang.

L'ensemble des instruments dérivés est comptabilisé au bilan en Autres actifs et passifs courants ou non courants en fonction de leur maturité et de leur qualification comptable et évalué à la juste valeur dès la date de transaction. La variation de juste valeur des instruments dérivés est toujours enregistrée au compte de résultat sauf dans le cas de couverture de flux de trésorerie et d'investissement net.

Les instruments dérivés qui sont désignés comme des instruments de couverture sont classés par catégorie de couverture en fonction de la nature des risques couverts :

- la couverture de flux de trésorerie permet de couvrir le risque de variation de flux de trésorerie attaché à des actifs ou des passifs comptabilisés ou à une transaction prévue hautement probable qui affecterait le compte de résultat ;
- la couverture de juste valeur permet de couvrir le risque de variation de la juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé ou d'un engagement ferme non encore comptabilisé et qui affecterait le résultat net ;
- la couverture d'investissement net permet notamment de couvrir le risque de change des activités à l'étranger.

La comptabilité de couverture est applicable, si et seulement si, les conditions suivantes sont réunies :

- l'élément couvert et l'instrument de couverture sont éligibles ;
- une relation de couverture est clairement identifiée, formalisée et documentée dès sa date de mise en place ;
- il existe une relation économique entre l'élément couvert et l'instrument de couverture.

L'inefficacité doit être constatée au compte de résultat à chaque date d'arrêté.

Le traitement comptable des instruments financiers qualifiés d'instruments de couverture, et leur impact au compte de résultat et au bilan, est différencié en fonction du type de relation de couverture :

- pour les couvertures de flux de trésorerie et d'investissement net, la part efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est directement enregistrée en contrepartie des Autres éléments du résultat global. Pour les instruments dérivés de change, les variations de valeur temps des options et les variations de report/déport sont également enregistrées dans les Autres éléments du résultat global. Ces montants sont reclassés au compte de résultat symétriquement au mode de comptabilisation des éléments couverts, soit principalement en marge brute pour la part efficace des couvertures des opérations commerciales, et en résultat financier pour les couvertures d'opérations financières ainsi que la valeur temps des couvertures des opérations commerciales ;
- pour les couvertures de juste valeur, la composante couverte de ces éléments est évaluée au bilan à sa juste valeur au titre du risque couvert. La variation de cette juste valeur est enregistrée au compte de résultat et est compensée, à l'inefficacité près, par la comptabilisation en résultat des variations symétriques de juste valeur des instruments financiers utilisés en couverture.

2.11.5 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Le poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie » inscrit à l'actif du bilan consolidé comprend les disponibilités, les parts d'OPCVM [1] de trésorerie et les placements à court terme ainsi que les autres instruments liquides et facilement convertibles dont le risque de changement de valeur est négligeable et dont la maturité est de trois mois au plus au moment de leur date d'acquisition.

(1) Organisme de placement collectif en valeurs mobilières.

Les placements à plus de trois mois, de même que les comptes bancaires bloqués ou nantis sont exclus de la trésorerie. Les découverts bancaires figurent en dettes financières au passif du bilan.

Dans le tableau des flux de trésorerie, le poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie » inclut les intérêts courus non échus des actifs présentés en trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que les découverts bancaires. Un état de passage détaillant la trésorerie du tableau des flux et celle du bilan figure en Note 33 – Tableau des flux de trésorerie.

2.11.6 Définition de l'endettement financier net consolidé du Groupe

La définition d'endettement financier net utilisée par le Groupe est constituée de l'endettement financier brut incluant les intérêts courus non échus diminué de la trésorerie nette, tels que définis par la recommandation de l'Autorité des Normes Comptables n° 2013-03. À ce titre, l'endettement financier net prend en compte les instruments financiers de couverture de juste valeur inscrits au bilan et relatifs aux emprunts bancaires et obligataires dont le risque de taux est couvert en totalité ou en proportion dans le cadre d'une relation de juste valeur.

2.12 Titres d'autocontrôle

Les titres d'autocontrôle, qu'ils soient affectés explicitement à l'attribution aux salariés, affectés au contrat de liquidité, ou tout autre cas, ainsi que les coûts de transaction directement liés, sont enregistrés en déduction des capitaux propres part du Groupe. Lors de leur cession, la contrepartie reçue en échange de ces titres, nets des coûts de transaction et des effets d'impôts liés, est comptabilisée en capitaux propres part du Groupe.

2.13 Options sur titres d'autocontrôle

Les options sur titres d'autocontrôle sont traitées selon leurs caractéristiques comme des instruments dérivés, des instruments de capitaux propres ou des passifs financiers non dérivés.

Les options qualifiées de dérivés sont enregistrées à la juste valeur par le compte de résultat. Les options qualifiées d'instruments de capitaux propres sont enregistrées en capitaux propres pour leur montant initial et leurs variations de valeur ne sont pas comptabilisées. Le traitement comptable des passifs financiers est décrit dans la Note 2.11.2 – Passifs financiers.

2.14 Paiements fondés sur des actions

Des plans d'actions gratuites et des plans d'options d'achat et de souscription d'actions dénoués en actions peuvent être attribués. Conformément à la norme IFRS 2 – *Paiements fondés sur des actions*, la juste valeur de ces plans, correspondant à la juste valeur des services rendus par les bénéficiaires, est évaluée à la date d'attribution.

Pendant la période d'acquisition des droits, la juste valeur des options et des actions gratuites ainsi déterminée est

amortie proportionnellement à l'acquisition des droits. Cette charge est inscrite en charges de personnel en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres.

Par ailleurs, le Groupe peut également attribuer des plans fondés sur des actions systématiquement dénoués en trésorerie qui donnent lieu, pour leur part, à la constatation d'une charge de personnel étalée sur la période d'acquisition des droits en contrepartie d'une dette et dont la juste valeur est réévaluée à chaque clôture avec impact au compte de résultat.

2.15 Impôt sur le résultat

La charge d'impôt de l'exercice comprend l'impôt courant et l'impôt différé.

Un impôt différé est calculé selon la méthode bilancielle du report variable pour toutes les différences temporelles existant entre la valeur comptable inscrite au bilan consolidé et la valeur fiscale des actifs et passifs, à l'exception des écarts d'acquisition non déductibles fiscalement et autres exceptions. L'évaluation de l'impôt différé repose sur la manière dont le Groupe s'attend à recouvrer ou régler la valeur comptable des actifs et passifs en utilisant le taux d'impôt adopté ou quasi adopté à la date d'arrêté des comptes.

Les actifs et passifs d'impôt différé ne sont pas actualisés et sont classés au bilan en actifs et passifs non courants.

Un actif d'impôt différé est comptabilisé sur les différences temporelles déductibles et pour le report en avant de pertes fiscales et de crédits d'impôt dans la mesure où leur réalisation future est probable.

Un passif d'impôt différé est comptabilisé sur les différences temporelles taxables relatives aux participations dans les filiales, entreprises associées et co-entreprises sauf si le Groupe est en mesure de contrôler la date à laquelle la différence temporelle s'inversera et qu'il est probable que la différence temporelle ne s'inversera pas dans un avenir prévisible.

2.16 Provisions

Des provisions pour litiges, contentieux et risques divers sont comptabilisées dès lors qu'il existe une obligation actuelle résultant d'un événement passé, se traduisant probablement par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques et dont le montant peut être estimé de façon fiable.

Les provisions dont l'échéance est supérieure à un an sont évaluées à un montant actualisé correspondant à la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la date de clôture. Le taux d'actualisation utilisé reflète les appréciations actuelles de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques liés à ce passif.

Une provision pour restructuration est constituée dès lors qu'il existe un plan formalisé et détaillé qui a fait l'objet d'une annonce ou d'un début d'exécution avant la date de clôture. Les coûts de restructuration provisionnés correspondent essentiellement aux coûts sociaux (indemnités de licenciement, pré-retraites, préavis non réalisés, etc.), aux arrêts d'activités et aux indemnités de rupture de contrats engagés avec des tiers.

2.17 Avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme du personnel

Les sociétés du Groupe participent, selon les lois et usages de chaque pays, à la constitution de différents types d'avantages au personnel de leurs salariés.

Dans le cadre de régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'obligation d'effectuer des versements supplémentaires en sus des cotisations déjà versées à un fonds, si ce dernier n'a pas suffisamment d'actifs pour servir les avantages correspondant aux services rendus par le personnel pendant la période en cours et les périodes antérieures. Pour ces régimes, les cotisations sont inscrites en charges lorsqu'elles sont encourues.

Dans le cadre de régimes à prestations définies, les engagements sont évalués suivant la méthode des unités de crédit projetées sur la base des conventions ou des accords en vigueur dans chaque entité. Selon cette méthode, chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations et chaque unité est évaluée séparément pour obtenir l'obligation finale. Cette obligation est ensuite actualisée. Les hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements varient selon les conditions économiques du pays dans lequel le régime est situé. Ces régimes font l'objet chaque année d'une évaluation actuarielle par des actuaires indépendants. Ces évaluations tiennent compte notamment du niveau de rémunération future, de la durée d'activité probable des salariés, de l'espérance de vie et de la rotation du personnel.

Les gains et pertes actuariels résultent des modifications d'hypothèses et de la différence entre les résultats estimés selon les hypothèses actuarielles et les résultats effectifs. Ces écarts sont comptabilisés immédiatement en autres éléments du résultat global pour l'ensemble des écarts actuariels portant sur des régimes à prestations définies.

Le coût des services passés, désignant l'accroissement d'une obligation à la suite de l'introduction d'un nouveau régime ou d'une modification d'un régime existant, est comptabilisé immédiatement en charges, que les droits à prestations soient acquis ou en cours d'acquisition.

Les charges relatives à ce type de régimes sont comptabilisées en résultat opérationnel courant (coûts des services rendus) et en résultat financier (intérêts nets sur passif ou actif net). Les réductions, les règlements et les coûts des services passés sont comptabilisés en résultat opérationnel courant. La provision comptabilisée au bilan correspond à la valeur actualisée des engagements ainsi évalués, déduction faite de la juste valeur des actifs des régimes.

2.18 Actifs (ou groupe d'actifs) non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées

La norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées* requiert une comptabilisation et une présentation spécifique des actifs (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente et des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession.

Les actifs non courants, ou groupe d'actifs et de passifs directement liés, sont considérés comme détenus en vue de la vente s'il est hautement probable que leur valeur

comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une vente plutôt que par une utilisation continue. Les actifs non courants (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente sont évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des frais de cession. Ces actifs cessent d'être amortis à compter de leur qualification en actifs (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente. Ils sont présentés sur une ligne séparée au bilan du Groupe, sans retraitement des périodes antérieures.

Une activité arrêtée, cédée ou en cours de cession est définie comme une composante du Groupe ayant des flux de trésorerie identifiables du reste du Groupe et qui représente une ligne d'activité ou une région principale et distincte. Sur l'ensemble des périodes publiées, le résultat de ces activités est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat, « Activités abandonnées », et fait également l'objet d'un retraitement dans le tableau des flux de trésorerie.

2.19 Reconnaissance des revenus

Les produits des activités ordinaires sont constitués principalement des ventes de marchandises (ainsi que des services attachés à ces ventes) et des produits liés aux redevances et de licences d'exploitation.

Ventes de marchandises et services attachés

Les ventes de marchandises, qu'elles soient au travers d'un réseau de distribution de boutiques (activité *retail*) ou bien de distributeurs tiers (activité *wholesale*), sont reconnues lorsque le Groupe a honoré son engagement de prestation ou de cession envers son client, généralement au moment de la livraison.

Les ventes de marchandises sont valorisées :

- à la juste valeur de la contrepartie reçue ;
- hors taxes ;
- nettes des éventuels rabais et remises ;
- nette des éventuels retours de marchandises, lorsqu'un distributeur tiers bénéficie d'un droit contractuel ou d'une pratique récurrente de retours, et que ces retours font ainsi l'objet d'une provision spécifique. Lorsque ces retours ne s'inscrivent pas dans un cadre contractuel, la provision pour retours est estimée sur la base de données historiques. La provision pour retours est présentée dans l'état de la situation financière au moyen d'un passif au titre des remboursements futurs. Un actif (et un ajustement correspondant au coût des ventes) représentant le droit de récupérer les marchandises de la part du client est également comptabilisé ;
- en cas de paiement différé au-delà des conditions habituelles de crédit non supporté par un organisme de financement, le produit de la vente est égal au prix actualisé. La différence entre ce prix actualisé et le paiement comptant est reconnue en Autres produits et charges financiers.

Les garanties légales attachées à certaines catégories de produits sont comptabilisées en Provisions et n'impactent pas la reconnaissance des Produits des activités ordinaires.

Les prestations de services attachées directement à la vente de marchandises sont comptabilisées sur la période durant laquelle ces services sont rendus.

Produits liés aux redevances et de licences d'exploitation

Les produits liés aux redevances et de licences d'exploitation sont reconnus conformément aux obligations contractuelles propres à chaque accord et ce, au fur et à mesure de la prestation (par exemple, lorsque ces produits sont calculés sur le montant des ventes sous-jacentes générées par le licencié en vertu de cet accord).

2.20 Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel inclut l'ensemble des produits et des coûts directement liés aux activités du Groupe, que ces produits et ces charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou d'opérations ponctuelles.

Le résultat opérationnel courant est un agrégat intermédiaire qui doit permettre de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle de l'entreprise.

Les autres produits et charges opérationnels non courants regroupent les éléments qui, de par leur fréquence, leur montant ou leur nature, sont susceptibles d'affecter la pertinence du suivi des performances opérationnelles du Groupe. Les autres produits et charges opérationnels non courants peuvent comprendre notamment :

- des dépréciations d'écart d'acquisition et des autres immobilisations incorporelles et corporelles ;
- des résultats de cessions d'actifs immobilisés ;
- des coûts de restructuration et des coûts relatifs aux mesures d'adaptation des effectifs.

2.21 Résultats par action

Le résultat net par action est calculé en rapportant le résultat net – part du Groupe au nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice, sous déduction du nombre moyen pondéré d'actions auto-détenues par des sociétés consolidées.

Le résultat net dilué par action est calculé en ajustant le résultat net – part du Groupe et le nombre d'actions en circulation de l'ensemble des instruments donnant un accès différé au capital de la société consolidante, qu'ils soient émis par celle-ci ou par l'une de ses filiales. La dilution est déterminée instrument par instrument selon les conditions suivantes :

- lorsque les fonds correspondant à la création potentielle d'actions sont recueillis dès la date d'émission des instruments dilutifs (cas des obligations convertibles), le numérateur est égal au résultat net avant dilution augmenté des économies de frais financiers réalisées en cas de conversion pour leur montant net d'impôt ;
- lorsque les fonds sont recueillis lors de l'exercice des droits (cas des options de souscription), la dilution rattachée aux options est déterminée selon la méthode du rachat d'actions (nombre théorique d'actions rachetées au prix du marché (prix moyen de la période) à partir des fonds recueillis lors de l'exercice).

En cas d'éléments non courants significatifs, un résultat net hors éléments non courants par action est calculé en corrigeant le résultat net – part du Groupe des éléments non courants pour leur montant net d'impôt et d'intérêts non contrôlés. Les éléments non courants pris en compte pour ce calcul correspondent aux « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat.

2.22 Secteurs opérationnels

Conformément à la norme IFRS 8 – *Secteurs opérationnels*, l'information sectorielle présentée est établie sur la base des données de gestion internes utilisées pour l'analyse de la performance des activités et l'allocation des ressources par le Président-Directeur général et le Directeur général délégué, qui forment le principal organe de décision opérationnel du Groupe.

En conséquence, un secteur opérationnel est une composante distincte du Groupe qui se livre à des activités susceptibles de générer des revenus, dont les résultats opérationnels sont régulièrement revus par le principal décideur opérationnel et pour laquelle une information distincte est disponible.

Chaque secteur opérationnel fait l'objet d'un suivi individuel en termes de *reporting* interne, selon des indicateurs de performance communs à l'ensemble des secteurs.

Les secteurs présentés au titre de l'information sectorielle sont des secteurs opérationnels ou des regroupements de secteurs opérationnels similaires.

Note 3 – Évolutions du périmètre et autres faits marquants

3.1 Recentrage stratégique et activités abandonnées

PUMA

À la suite de l'approbation de l'opération par les actionnaires de Kering lors de l'Assemblée générale du Groupe le 26 avril 2018, la distribution des actions PUMA aux actionnaires de Kering est devenue effective le 16 mai 2018, date de mise en paiement du dividende en nature. Cette distribution s'est effectuée selon une parité d'une action PUMA pour douze actions Kering, conformément aux modalités de l'opération annoncées le 13 février 2018, et valorisée au cours d'ouverture de l'action PUMA sur la plateforme de négociation Xetra à Francfort, soit 429,00 euros.

Par conséquent, l'activité de PUMA jusqu'au 16 mai 2018 a fait l'objet d'un reclassement au compte de résultat consolidé sur la ligne Résultat net des activités abandonnées. Une plus-value liée à la perte de contrôle de PUMA consécutive à cette distribution a été reconnue au compte de résultat consolidé sur la ligne Résultat net des activités abandonnées. Les flux de trésorerie de l'activité de PUMA jusqu'au 16 mai 2018 ont également été reclassés dans le tableau des flux de trésorerie consolidés sur la ligne Flux nets liés aux activités abandonnées. (cf. Note 4 – Activités abandonnées).

À l'issue de cette distribution, Kering conserve 15,70 % du capital social et 15,85 % des actions en circulation et des droits de vote de PUMA, avec une période d'incessibilité de six mois, échue le 16 novembre 2018. Kering conserve actuellement une influence notable dans la gouvernance de PUMA et présente donc cette participation dans ses états financiers au 31 décembre 2018 sur la ligne Participations dans les sociétés mises en équivalence. La quote-part de résultat de PUMA depuis le 16 mai 2018 est, pour sa part, présentée dans le compte de résultat consolidé de l'exercice 2018 sur la ligne Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence (cf. Note 20 – Participations dans les sociétés mises en équivalence).

Stella McCartney

Le 28 mars 2018, Mlle Stella McCartney et Kering ont annoncé conjointement avoir conclu un accord sur la cession par Kering et l'acquisition par Mlle Stella McCartney de la participation de 50 % de Kering dans Stella McCartney Ltd. Mlle Stella McCartney deviendra ainsi l'unique propriétaire de sa marque.

Stella McCartney et Kering continuent à collaborer dans le but de garantir une transition progressive et harmonieuse et de maintenir la dynamique de la marque. Par ailleurs, Kering et Stella McCartney continuent à collaborer étroitement dans le domaine de la mode durable et Mlle Stella McCartney reste membre du Conseil d'administration de la Fondation Kering.

Par conséquent, l'activité de Stella McCartney a fait l'objet pour les périodes présentées d'un reclassement dans le compte de résultat sur la ligne Résultat net des activités abandonnées. Les flux de trésorerie de l'activité de Stella McCartney ont également été reclassés dans le tableau de flux de trésorerie consolidés sur la ligne Flux nets liés aux activités abandonnées. Enfin, les actifs et passifs de Stella McCartney sont présentés depuis le 28 mars 2018, dans l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2018 sur les lignes Actifs détenus en vue de la vente et Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente, et ce jusqu'à leur cession effective prévue pour le premier trimestre 2019 (cf. Note 4 – Activités abandonnées).

Volcom

Kering a annoncé le 6 avril 2018 avoir entamé un processus de cession, considérant Volcom comme n'étant plus un actif stratégique du Groupe, conformément à sa stratégie de se consacrer entièrement au développement de ses Maisons de Luxe.

Par conséquent, l'activité de Volcom a fait l'objet pour les périodes présentées d'un reclassement dans le compte de résultat sur la ligne Résultat net des activités abandonnées. Les flux de trésorerie de l'activité de Volcom ont également été reclassés dans le tableau de flux de trésorerie consolidés sur la ligne Flux nets liés aux activités abandonnées. Enfin, les actifs et passifs de Volcom sont présentés depuis le 6 avril 2018, dans l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2018 sur les lignes Actifs détenus en vue de la vente et Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente, et ce jusqu'à leur cession effective (cf. Note 4 – Activités abandonnées).

Christopher Kane

Kering a annoncé le 21 juin 2018 avoir entamé des discussions avec M. Christopher Kane sur les conditions dans lesquelles le designer britannique pourrait reprendre le contrôle total de sa marque éponyme. Christopher Kane et Kering souhaitent en tout état de cause continuer à collaborer dans le but de garantir une transition progressive et harmonieuse.

Par conséquent, l'activité de Christopher Kane pour les périodes présentées a fait l'objet d'un reclassement dans le compte de résultat consolidé sur la ligne Résultat net des activités abandonnées. Les flux de trésorerie de l'activité de Christopher Kane ont également été reclassés dans le tableau des flux de trésorerie consolidés sur la ligne Flux nets liés aux activités abandonnées. Enfin, les actifs et passifs de Christopher Kane sont présentés depuis le 21 juin 2018 dans l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2018 sur les lignes Actifs détenus en vue de la vente et Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente, et ce jusqu'à leur cession effective (cf. Note 4 – Activités abandonnées).

Par ailleurs, les options octroyées à M. Christopher Kane représentant 29 % du capital et qui avaient été reconnues initialement en Autres dettes financières en contrepartie des Capitaux propres – part revenant au Groupe, ont été décomptabilisées et le pourcentage d'intérêt de Kering dans Christopher Kane ramené à 51 % (contre 80 % précédemment).

L'évolution de l'ensemble du périmètre au cours de l'exercice 2018 peut s'apprécier au travers la liste des filiales consolidées au 31 décembre 2018 présentée en Note 36.

3.2 Transition créative chez Bottega Veneta

Bottega Veneta a annoncé le 15 juin 2018 la nomination de Daniel Lee comme nouveau Directeur de la Création à compter du 1er juillet 2018, en remplacement de Tomas Maier qui avait rejoint la Maison italienne en 2001.

3.3 Rachats de souches obligataires

Kering a annoncé le 26 mars 2018 le succès de l'offre de rachat portant sur trois souches obligataires 2019, 2021 et 2022 pour un montant nominal de 405 millions d'euros (hors intérêts courus). Le 28 septembre 2018, Kering a procédé à une opération de rachat supplémentaire portant sur quatre souches obligataires 2019, 2020, 2021 et 2022 pour un montant nominal de 370 millions d'euros (hors intérêts courus). Ces rachats s'inscrivent dans le cadre de la gestion active de la liquidité du Groupe et de l'optimisation de la structure de sa dette (cf. Note 29 – Dettes financières).

3.4 Programme de rachat d'actions

Kering a annoncé le 29 octobre 2018 son intention de racheter jusqu'à 1,0 % de son capital social au cours des 12 mois suivants dans le cadre d'un Programme de Rachat d'Actions autorisé par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 avril 2018 (cf. Note 25 – Capitaux propres). Un contrat a été signé avec un prestataire de services d'investissement portant sur une première tranche d'un volume maximal de 631 000 actions, soit environ 0,5 % du capital social, dans la limite d'un montant de 300 millions d'euros à un cours de l'action n'excédant pas 480 euros. Ces rachats se dérouleront sur une durée maximum de 4 mois, et les actions ainsi rachetées sont destinées à être annulées.

3.5 Stratégie d'internalisation de l'e-commerce

Dans le cadre de nouveaux développements de sa stratégie digitale, Kering a annoncé le 26 novembre 2018, qu'après un partenariat fructueux de 7 ans avec Yoox Net-à-Porter (YNAP), ces activités e-commerce, opérées depuis 2012 par la joint venture avec YNAP, seront transférées à Kering au cours du premier semestre 2020.

3.6 Nominations et gouvernance d'entreprise chez Kering

Kering a coopté au cours de l'exercice 2018 deux nouveaux membres du Conseil d'administration du Groupe : Ginevra Elkann, en remplacement de Laurence Boone à la suite de la nomination de cette dernière au poste de Chef économiste de l'OCDE ; et la société Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer, en remplacement de Patricia Barbizet. Ces nominations seront soumises à l'approbation des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale de Kering le 24 avril 2019.

Kering a nommé le 20 août 2018 Patrick Pruniaux, actuel Directeur général d'Ulysse Nardin, à la tête de Girard-Perregaux, pour prendre la Direction des Maisons de Haute Horlogerie suisses du Groupe, au sein de son Pôle Horlogerie et Joaillerie dirigé par Albert Bensoussan.

Kering a renforcé son organisation en Grande Chine en nommant Jinqing Cai Présidente de Kering Grande Chine à partir du 10 septembre 2018.

Note 4 – Activités abandonnées

En application de la norme IFRS 5, le Groupe a évalué ces groupes d'actifs au montant le plus bas entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de cession.

Sur l'ensemble des périodes publiées, le résultat net de ces activités est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat, en Résultat net des activités abandonnées. Les flux de trésorerie liés aux activités abandonnées sont également présentés sur une ligne distincte du tableau des flux de trésorerie. Ces activités abandonnées regroupent les activités de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane.

Les actifs et passifs des activités abandonnées sont présentés au 31 décembre 2018 sur des lignes séparées de l'état de la situation financière, sans retraitement des périodes antérieures. Ces actifs et passifs regroupent les activités de Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane.

4.1 Impact sur le compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	2018	2017
Produits des activités ordinaires	**1 949,5**	**4 661,8**
Coût des ventes	(979,7)	(2 444,9)
Marge brute	**969,8**	**2 216,9**
Charges de personnel	(275,2)	(645,8)
Autres produits et charges opérationnels courants	(547,0)	(1 313,8)
Résultat opérationnel courant	**147,6**	**257,3**
Autres produits et charges opérationnels non courants	(175,2)	(77,5)
Résultat opérationnel	**(27,6)**	**179,8**
Charges financières (nettes)	(26,4)	(22,5)
Résultat avant impôt	**(54,0)**	**157,3**
Impôt sur le résultat	(29,1)	(40,2)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	(0,9)	1,6
Résultat net de cession des activités abandonnées	1 179,2	(5,5)
Résultat net	**1 095,2**	**113,2**
dont part du Groupe	1 084,3	56,9
dont part des intérêts non contrôlés	10,9	56,3

La perte de contrôle de PUMA à la suite de la distribution du dividende en nature se traduit en 2018 par une plus-value nette de 1 181 millions d'euros. Les Autres produits et charges opérationnels non courants comprennent par ailleurs des dépréciations relatives à Volcom et Christopher Kane.

En 2018, PUMA est le principal contributeur au résultat net des activités abandonnées :

PUMA

(en millions d'euros)	2018 (1)	2017
Produits des activités ordinaires	**1 462,0**	**4 151,7**
Résultat opérationnel courant	**130,0**	**243,9**
en % des produits des activités ordinaires	***8,9 %***	***5,9 %***
EBITDA	154,3	314,4
en % des produits des activités ordinaires	*10,6 %*	*7,6 %*
Investissements opérationnels bruts	29,4	124,3

(1) Contribution du 1er janvier à la date de perte de contrôle, soit le 16 mai 2018.

4.2 Impact sur l'état des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	2018	2017
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	(193,8)	238,2
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	(7 1,2)	(13 1,1)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	98,0	(14,1)
Incidence des variations des cours de change	2,6	(7,7)
Flux nets de trésorerie	**(164,4)**	**85,3**
Trésorerie d'ouverture ou flux nets et variation des flux intragroupes	(2 14,7)	2,4
Flux nets liés aux activités abandonnées	**(379,1)**	**87,7**

4.3 Impact sur l'état de la situation financière consolidée

Les actifs détenus en vue de la vente et leurs dettes associées au 31 décembre 2018 concernent les activités en cours de cession de Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane.

(en millions d'euros)	2018	2017
Actifs détenus en vue de la vente	539,1	-
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente	188,6	-

Note 5 – Secteurs opérationnels

Les principes de détermination des secteurs opérationnels présentés sont décrits en Note 2.22 – Secteurs opérationnels.

Les informations relatives aux secteurs opérationnels présentés suivent les mêmes règles comptables que celles utilisées pour les états financiers consolidés et décrites dans les notes annexes aux états financiers consolidés.

La mesure de la performance de chaque secteur opérationnel, utilisée par le principal décideur opérationnel, est basée sur le résultat opérationnel courant.

Les dotations courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant correspondent aux dotations nettes aux amortissements et provisions sur immobilisations incorporelles et corporelles comptabilisées dans le résultat opérationnel courant.

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles correspondent aux acquisitions brutes d'immobilisations y compris décalage de trésorerie et hors investissement d'immobilisations en contrat de location-financement.

Les actifs sectoriels non courants se composent des écarts d'acquisition, des marques et autres immobilisations incorporelles, des immobilisations corporelles et des autres actifs non courants.

Les actifs sectoriels se composent des actifs sectoriels non courants, des stocks, des créances clients et des autres actifs courants.

Les passifs sectoriels se composent des impôts différés passifs sur les marques, des dettes fournisseurs et des autres passifs courants.

5.1 Informations par secteur

(en millions d'euros)	Gucci	Yves Saint Laurent
2018		
Produits des activités ordinaires [1]	8 284,9	1 743,5
Résultat opérationnel courant	**3 275,2**	**459,4**
Dotations courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	239,4	43,4
Autres produits et charges opérationnels courants sans contrepartie en trésorerie	(199,0)	(38,3)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles brutes	312,7	89,0
Actifs sectoriels au 31 décembre 2018	**9 401,3**	**1 758,5**
Passifs sectoriels au 31 décembre 2018	**2 812,0**	**505,4**
2017 [2]		
Produits des activités ordinaires [1]	6 211,2	1 501,4
Résultat opérationnel courant	**2 124,1**	**376,9**
Dotations courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	206,9	45,2
Autres produits et charges opérationnels courants sans contrepartie en trésorerie	(95,9)	0,4
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles brutes	248,5	73,0
Actifs sectoriels au 31 décembre 2017 [2]	**8 790,0**	**1 534,9**
Passifs sectoriels au 31 décembre 2017 [2]	**2 307,8**	**399,0**

(1) Hors Groupe.
(2) Les données présentées ont été retraitées de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane, conformément à la norme IFRS 5.

5.2 Informations par zone géographique

Les produits des activités ordinaires sont présentés par zone géographique sur la base de la localisation géographique des clients. Il n'est pas présenté de répartition des actifs sectoriels non courants par zone géographique dans la mesure où une part significative de ces actifs est constituée d'écarts d'acquisition et de marques, qui doivent être analysés sur la base du chiffre d'affaires réalisé par région, et non en fonction de l'implantation géographique.

(en millions d'euros)	2018	2017 [1]
Europe de l'Ouest	4 471,5	3 625,0
Amérique du Nord	2 704,7	2 050,5
Japon	1 157,5	961,3
Pays matures	**8 333,7**	**6 636,8**
Europe de l'Est, Moyen-Orient et Afrique	725,1	624,5
Amérique du Sud	186,1	147,1
Asie-Pacifique (hors Japon)	4 420,3	3 407,5
Pays émergents	**5 331,5**	**4 179,1**
Chiffre d'affaires	**13 665,2**	**10 815,9**

(1) Le chiffre d'affaires par zone géographique est présenté retraité de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane dont les activités ont été reclassés sur la ligne Résultat net des activités abandonnées, conformément à la norme IFRS 5.

Bottega Veneta	Autres Maisons	Total Maisons	Corporate et autres	Total
1 109,1	2 109,2	13 246,7	418,5	13 665,2
242,0	**214,4**	**4 191,0**	**(247,2)**	**3 943,8**
42,3	82,4	407,5	84,4	491,9
(38,4)	(39,9)	(315,6)	246,8	(68,8)
68,6	140,0	610,3	217,7	828,0
868,6	**2 921,1**	**14 949,5**	**1 269,7**	**16 219,2**
244,0	**717,0**	**4 278,4**	**587,2**	**4 865,6**
1 176,3	1 624,4	10 513,3	302,6	10 815,9
294,0	**100,2**	**2 895,2**	**(204,5)**	**2 690,7**
43,3	61,0	356,4	75,7	432,1
(32,0)	(17,3)	(144,8)	122,2	(22,6)
51,0	98,5	471,0	134,2	605,2
859,7	**2 757,4**	**13 942,0**	**1 076,9**	**15 018,9**
241,3	**583,7**	**3 531,8**	**470,0**	**4 001,8**

5.3 Réconciliation des actifs et passifs sectoriels

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017 (1)
Écarts d'acquisition	2 399,2	2 436,9
Marques et autres immobilisations incorporelles	7 393,6	7 282,5
Immobilisations corporelles	2 228,5	1 939,2
Autres actifs non courants	34,2	15,2
Actifs sectoriels non courants	**12 055,5**	**11 673,8**
Stocks	2 414,7	1 848,1
Créances clients	849,5	788,2
Autres actifs courants	899,5	708,8
Actifs sectoriels	**16 219,2**	**15 018,9**
Participations dans les sociétés mises en équivalence	1 074,7	48,6
Actifs financiers non courants	336,3	364,3
Actifs d'impôts différés	830,1	964,6
Créances d'impôts exigibles	90,6	78,6
Autres actifs financiers courants	60,9	155,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 216,6	2 136,6
Actifs détenus en vue de la vente (1)	539,1	6 810,2
TOTAL ACTIF	**21 367,5**	**25 577,4**

(1) Les actifs sectoriels de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane sont présentés sur la ligne Actifs détenus en vue de la vente pour les besoins de la présentation de l'information sectorielle.

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017 (1)
Passifs d'impôts différés sur les marques	1 520,9	1 526,1
Dettes fournisseurs	745,8	554,2
Autres passifs courants	2 598,9	1 921,5
Passifs sectoriels	**4 865,6**	**4 001,8**
Capitaux propres	10 061,6	12 626,4
Emprunts et dettes financières à long terme	3 171,6	4 245,5
Autres passifs financiers non courants	3,0	0,7
Autres passifs non courants	40,0	48,8
Provisions non courantes pour retraites et autres avantages similaires	88,0	125,7
Provisions non courantes	14,2	55,5
Autres passifs d'impôts différés	57,7	86,8
Emprunts et dettes financières à court terme	756,4	939,7
Autres passifs financiers courants	553,2	367,6
Provisions courantes pour retraites et autres avantages similaires	8,6	10,7
Provisions courantes	255,7	182,4
Dettes d'impôts exigibles	1 303,3	815,4
Dettes associées à des actifs en vue de la vente (1)	188,6	2 070,4
TOTAL PASSIF	**21 367,5**	**25 577,4**

(1) Les passifs sectoriels de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane sont présentés sur la ligne Actifs détenus en vue de la vente pour les besoins de la présentation de l'information sectorielle.

Note 6 – Produits des activités ordinaires

(en millions d'euros)	2018	2017 [1]
Ventes nettes de biens	13 488,4	10 649,8
Ventes nettes de services	15,1	-
Revenus des concessions et licences	134,1	123,3
Autres revenus	27,6	42,8
TOTAL	**13 665,2**	**10 815,9**

(1) Les produits des activités ordinaires de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane ont été reclassés sur la ligne Résultat net des activités abandonnées, conformément à la norme IFRS 5.

Note 7 – Charges de personnel et effectifs

7.1 Charges de personnel par activité

Les frais de personnel incluent principalement les rémunérations fixes et variables, les charges sociales, les charges liées à la participation des salariés et autres intéressements, les coûts des formations, les charges liées aux paiements sur la base d'actions détaillées en Note 8 – Paiements sur la base d'actions, ainsi que celles liées aux avantages du personnel comptabilisées dans le résultat opérationnel courant détaillées en Note 26 – Avantages du personnel et assimilés.

(en millions d'euros)	2018	2017 [1]
Total Maisons	(1 732,7)	(1 515,4)
Corporate et autres	(347,7)	(282,4)
TOTAL	**(2 080,4)**	**(1 797,8)**

(1) Les charges de personnel de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane ont été reclassés sur la ligne Résultat net des activités abandonnées, conformément à la norme IFRS 5.

7.2 Effectifs moyens en équivalent temps plein par activité

	2018	2017 [1]
Total Maisons	27 057	22 781
Corporate et autres	3 538	3 028
TOTAL	**30 595**	**25 809**

(1) Les effectifs moyens en équivalent temps plein ont été retraités de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane, conformément à la norme IFRS 5.

7.3 Effectifs inscrits à la clôture par activité

	31/12/2018	31/12/2017 [1]
Total Maisons	30 925	25 549
Corporate et autres	3 870	3 348
TOTAL	**34 795**	**28 897**

(1) Les effectifs inscrits à la clôture ont été retraités de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane, conformément à la norme IFRS 5.

Note 8 – Paiements sur la base d'actions

Kering Monetary Units (KMUs)

Depuis 2013, le Groupe confère à certains membres de son personnel des KMUs qui constituent des plans d'intéressement à long terme fondés sur des actions synthétiques systématiquement réglés en trésorerie.

Le Groupe comptabilise son engagement au fur et à mesure des services rendus par les bénéficiaires, de la date d'attribution jusqu'à la date d'acquisition des droits :

- la date d'attribution correspond à la date à laquelle les plans ont été approuvés individuellement par l'organe de décision correspondant (Conseil d'administration ou autre) et correspond à la date d'évaluation initiale des plans ;
- à partir de la date d'attribution, la période d'acquisition des droits est la période dite « de blocage » durant laquelle les conditions spécifiques d'acquisition des droits sont satisfaites (conditions de présence pour tous les bénéficiaires et conditions de performance pour les mandataires sociaux) ;
- la date d'exercice est la date à laquelle toutes les conditions spécifiques d'acquisition des droits ont été satisfaites, et à partir de laquelle le paiement des droits peut être exigé par les bénéficiaires.

La valeur unitaire des KMUs attribuées se détermine et évolue en fonction de la variation intrinsèque du cours de l'action Kering et en comparaison de la progression moyenne d'un panier de sept valeurs du Luxe uniquement, depuis la sortie de PUMA au cours du premier semestre 2018.

Les modalités des plans de KMUs en cours, relatifs tant aux activités poursuivies qu'aux activités abandonnées (PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane), se présentent comme suit :

Plans de *Kering Monetary Units*	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2016	Plan 2017	Plan 2018
Date d'attribution	22/04/2014	22/05/2015	20/05/2016	29/05/2017	18/05/2018
Période d'acquisition des droits	3 ans	3 ans	3 ans	3 ans	3 ans
Période d'exercice [1]	2 ans	2 ans	2 ans	2 ans	2 ans
Nombre de bénéficiaires	301	316	323	319	331
Nombre attribué à l'origine	122 643	114 997	126 974	111 000	64 281
Nombre de KMUs existantes au 01/01/2018	27 647	92 160	131 790	108 382	-
Nombre attribué en 2018					64 281
Nombre annulé en 2018	13	5 271	17 863	14 256	
Nombre exercé en 2018	27 458	83 682			
Nombre de KMUs existantes au 31/12/2018	176	3 207	113 927	94 126	64 281
Nombre exerçable au 31/12/2018	176	3 207	n.a.	n.a.	n.a.
Juste valeur à la date d'attribution *(en euros)*	144,00	167,00	166,00	249,00	581,0
Prix moyen pondéré des KMUs payées *(en euros)*	459,71	719,26	n.a.	n.a.	n.a.

(1) La période d'exercice des droits acquis s'étale sur une période de 2 ans au cours de laquelle le bénéficiaire peut choisir à sa convenance en avril ou octobre et dans les quotités qu'il détermine, d'exercer ses KMUs sur la base de la dernière valeur déterminée.

Sur l'exercice 2018, la charge comptabilisée en charges de personnel dans le résultat opérationnel courant relative à l'acquisition des droits de KMUs s'élève à 102,8 millions d'euros (106,2 millions d'euros en 2017 pour les activités poursuivies).

Les plans KMUs 2014 et 2015 ont par ailleurs donné lieu à un décaissement de 100,7 millions d'euros en 2018 (17,3 millions d'euros en 2017 pour les activités poursuivies).

Note 9 – Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant et l'EBITDA représentent des indicateurs majeurs de suivi de la performance opérationnelle du Groupe.

9.1 Résultat opérationnel courant par activité

(en millions d'euros)	2018	2017 [1]
Total Maisons	4 191,0	2 895,2
Corporate et autres	(247,2)	(204,5)
TOTAL	**3 943,8**	**2 690,7**

(1) Le résultat opérationnel de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane a été reclassé sur la ligne Résultat net des activités abandonnées, conformément à la norme IFRS 5.

9.2 Réconciliation du résultat opérationnel courant avec l'EBITDA

(en millions d'euros)	2018	2017 [1]
Résultat opérationnel courant	3 943,8	2 690,7
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	491,9	432,1
EBITDA	**4 435,7**	**3 122,8**

(1) L'EBITDA de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane a été reclassé sur la ligne Résultat net des activités abandonnées, conformément à la norme IFRS 5.

Note 10 – Autres produits et charges opérationnels non courants

(en millions d'euros)	2018	2017 [1]
Charges opérationnelles non courantes	**(227,8)**	**(205,6)**
Dépréciation d'actifs	(140,4)	(148,5)
Charges de restructuration	(53,2)	(25,7)
Moins-values sur cessions d'actifs	(0,4)	-
Autres	(33,8)	(31,4)
Produits opérationnels non courants	**5,4**	**41,4**
Plus-values sur cessions d'actifs	0,6	31,2
Autres	4,8	10,2
TOTAL	**(222,4)**	**(164,2)**

(1) Les autres produits et charges opérationnels non courants de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane ont été reclassés sur la ligne Résultat net des activités abandonnées, conformément à la norme IFRS 5.

Les autres produits et charges opérationnels non courants regroupent les éléments inhabituels de nature à affecter la pertinence du suivi de la performance économique de chaque Maison.

En 2018, les autres produits et charges opérationnels non courants représentent une charge nette de 222,4 millions d'euros et se composent principalement :

- de la dépréciation d'un écart d'acquisition chez Ulysse Nardin et de la marque Brioni au sein des Autres Maisons à hauteur de 88,3 millions d'euros, sans impact sur la trésorerie du Groupe ;
- de dépréciations d'actifs pour 52,1 millions d'euros, principalement au sein des Maisons du pôle Couture et Maroquinerie ;
- de coûts de restructurations industrielles et commerciales pour 53,2 millions d'euros, concernant essentiellement les Maisons du pôle Couture et Maroquinerie ;
- des autres coûts, dont ceux associés au départ de Tomas Maier, Directeur de la création de la Maison Bottega Veneta.

En 2017, les autres produits et charges opérationnels non courants représentaient une charge nette de 164,2 millions d'euros, et se composaient principalement :

- de dépréciations d'une marque et de certains écarts d'acquisition au sein des Autres Maisons de Luxe (Ulysse Nardin, Sowind et Brioni) à hauteur de 115,0 millions d'euros, sans impact sur la trésorerie du Groupe ;
- de dépréciations d'actifs pour 33,5 millions d'euros, principalement au sein des Maisons ;
- d'une plus-value sur un immeuble commercial pour 31,2 millions d'euros ;
- de coûts de restructurations industrielles et commerciales pour 25,7 millions d'euros, concernant essentiellement les Maisons.

Note 11 – Charges financières (nettes)

(en millions d'euros)	2018	2017 [1]
Coût de l'endettement financier net	**(77,4)**	**(110,7)**
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	6,4	4,4
Charges financières au coût amorti	(84,2)	(114,3)
Gains et pertes sur dérivés de couverture de flux de trésorerie	0,4	(0,8)
Autres produits et charges financiers	**(129,9)**	**(109,5)**
Gains et pertes nets sur actifs financiers évalués à la juste valeur	(0,3)	(6,3)
Gains et pertes de change	(6,2)	(3,7)
Part inefficace des couvertures de flux de trésorerie et de juste valeur	(89,8)	(79,3)
Gains et pertes sur dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture (change et taux)	0,0	0,8
Effet de l'actualisation des actifs et passifs	(2,1)	(2,1)
Autres charges financières	(31,5)	(18,9)
TOTAL	**(207,3)**	**(220,2)**

(1) Les charges financières (nettes) de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane ont été reclassées sur la ligne Résultat net des activités abandonnées, conformément à la norme IFRS 5.

Note 12 – Impôt sur le résultat

12.1 Analyse de la charge d'impôt

12.1.1 Charge d'impôt sur le résultat et taux d'impôt effectif

(en millions d'euros)	2018	2017 [1]
Résultat avant impôt	**3 514,1**	**2 306,3**
Charge d'impôt courant	(1 062,4)	(744,1)
Produit (Charge) d'impôt différé	194,7	193,3
Charge d'impôt	**(867,7)**	**(550,8)**
Taux d'impôt effectif	**24,7 %**	**23,9 %**
Autres produits et charges opérationnels non courants	(222,4)	(164,2)
Résultat courant avant impôt	**3 736,5**	**2 470,5**
Produit d'impôt sur les Autres produits et charges opérationnels non courants	**36,3**	**6,3**
Charge d'impôt sur le résultat courant	**(904,0)**	**(557,1)**
Taux d'impôt effectif sur le résultat courant	**24,2 %**	**22,6 %**

(1) Les données présentées sont retraitées de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane dont l'activité a été reclassée sur la ligne Résultat net des activités abandonnées, nette de ses effets d'impôt, conformément à la norme IFRS 5.

La progression du taux d'impôt effectif sur le résultat est liée, pour une large part, à une profonde refonte en cours des organisations et des flux liés à la *supply chain* et à la logistique afin d'adapter le modèle opérationnel des marques du Groupe aux nouvelles contraintes qu'imposent le développement de l'omnicanal et la réduction des temps de conception et de production des produits.

Cette réorganisation opérationnelle devrait se traduire au cours des exercices futurs par une augmentation progressive du taux d'impôt effectif sur le résultat courant.

Par ailleurs, dans le cadre de l'enquête fiscale ouverte à Milan en 2017, une équipe d'audit des autorités fiscales italiennes a finalisé un audit fiscal et a remis le 25 janvier 2019 un rapport selon lequel Luxury Goods International (LGI), une filiale suisse de Kering, aurait exercé en Italie des activités qui auraient dû donner lieu au paiement d'impôts sur les sociétés en Italie, ce que Kering conteste.

Le rapport d'audit en question porte sur les résultats des années 2011 à 2017 et le montant estimé d'impôts pouvant être réclamés s'élève à environ 1 400 millions d'euros. Ce rapport d'audit doit désormais être examiné au sein des autorités fiscales italiennes par le service chargé d'évaluer les conclusions du rapport, et qui prendra sa décision finale. Kering conteste les conclusions du rapport d'audit tant sur leurs fondements que les montants. Kering est confiant quant à l'issue de la procédure en cours et continuera de collaborer pleinement, en toute transparence, avec l'administration fiscale italienne pour faire valoir tous ses droits.

À ce stade de la procédure, Kering ne dispose pas des éléments suffisants permettant de comptabiliser une provision comptable spécifique correspondant à une estimation fiable du risque de redressement encouru. Le Groupe opère par ailleurs un suivi rigoureux de ses positions fiscales et maintient une approche prudente dans l'appréciation de ses passifs fiscaux, notamment pour ceux se rapportant à sa politique de prix de transfert.

12.1.2 Rationalisation du taux d'impôt

(en % du résultat avant impôt)	2018	2017 [1]
Taux d'impôt applicable en France	**34,4 %**	**34,4 %**
Effet de l'imposition des filiales étrangères	- 20,4 %	- 2 1,6 %
Taux d'impôt théorique	**14,0 %**	**12,8 %**
Effet des éléments taxés à taux réduits	0,0 %	0,0 %
Effet des différences permanentes	0,0 %	1,1 %
Effet des différences temporelles non comptabilisées	0,4 %	0,4 %
Effet des reports fiscaux déficitaires non comptabilisés	- 1,9 %	0,0 %
Effet des variations de taux d'impôt	- 0,4 %	- 1,6 %
Autres	12,6 %	1 1,2 %
Taux d'impôt effectif	**24,7 %**	**23,9 %**

(1) Les données présentées sont retraitées de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane dont l'activité a été reclassée sur la ligne Résultat net des activités abandonnées, nette de ses effets d'impôt, conformément à la norme IFRS 5.

Au 31 décembre 2018, le taux d'impôt applicable en France est le taux de base de 33,33 % augmenté de la contribution sociale de 3,3 %, soit 34,43 %.

En 2018 et 2017, le poste « Autres » regroupe principalement la CVAE en France, l'IRAP en Italie ainsi que des redressements fiscaux.

12.2 Actifs et passifs d'impôt

12.2.1 Créances et dettes d'impôt courant

(en millions d'euros)	31/12/2017	Charge d'impôt	Décaissements liés aux activités opérationnelles	Flux de trésorerie liés aux activités abandonnées [1]	Actifs détenus en vue de la vente [2]	Autres [3]	31/12/2018
Créances d'impôt courant	78,6						90,6
Dettes d'impôt courant	(815,4)						(1 303,3)
Impôt courant	**(736,8)**	**(1 062,4)**	**562,0**	**(14,3)**	**30,5**	**8,3**	**(1 212,7)**

(1) Correspondent aux flux de trésorerie de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane jusqu'à leur date de classement respective en Activités abandonnées.
(2) L'ensemble des actifs et passifs de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane ont été reclassés en Actifs détenus en vue de la vente et Dettes associées à leur date de classement respective, conformément à la norme IFRS 5 (cf. comptes consolidés, Note 3.1 – Recentrage stratégique et activités abandonnées).
(3) Le flux « Autres » intègre les variations de périmètre, les effets de change ainsi que des reclassements bilanciels.

12.2.2 Actifs et passifs d'impôt différé

(en millions d'euros)	31/12/2017	Charge d'impôt	Actifs détenus en vue de la vente [1]	Autres [2]	Autres éléments comptabilisés en capitaux propres	31/12/2018
Marques	(2 625,4)	7,2	1 097,8	(0,5)		(1 520,9)
Autres immobilisations incorporelles	24,7	(12,9)	(8,3)	(8,5)		(5,0)
Immobilisations corporelles	30,2	(8,9)	1,4	1,3		24,0
Autres actifs non courants	58,3	7,2	(24,6)	(28,0)		12,9
Autres actifs courants	467,6	100,3	(45,8)	3,9		526,0
Capitaux propres	(0,4)					(0,4)
Emprunts et dettes financières	(12,3)	1,0	12,4	(4,2)		(3,1)
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	105,0	43,7	(1,6)	(5,2)	(2,4)	139,5
Provisions	9,1	4,1	(12,9)	25,3		25,6
Autres passifs courants	107,8	5,7	(133,1)	(1,7)	6,8	(14,5)
Pertes fiscales et crédits d'impôts reconnus	87,8	47,3	(63,1)	(4,6)		67,4
Impôt différé net	**(1 747,6)**	**194,7**	**822,2**	**(22,2)**	**4,4**	**(748,5)**
Actifs d'impôt différé	964,6					830,1
Passifs d'impôt différé	(2 712,2)					(1 578,6)

(1) L'ensemble des actifs et passifs de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane ont été reclassés en Actifs détenus en vue de la vente et Dettes associées à leur date de classement respective, conformément à la norme IFRS 5 (cf. comptes consolidés, Note 3.1 – Recentrage stratégique et activités abandonnées).
(2) Le flux « Autres » intègre les variations de périmètre, les effets de change ainsi que des reclassements entre différentes natures d'impôts différés.

12.3 Actifs d'impôt différé non reconnus

L'évolution et l'échéancier des pertes fiscales et crédits d'impôts des activités poursuivies et pour lesquels aucun actif d'impôt différé n'a été comptabilisé au bilan s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)

Au 1er janvier 2017	**2 240,9**
Déficits créés au cours de l'exercice	497,0
Déficits imputés et prescrits sur l'exercice	(78,7)
Variations de périmètre et de change	(148,1)
Au 31 décembre 2017	**2 511,1**
Déficits créés au cours de l'exercice	212,4
Déficits imputés et prescrits sur l'exercice	(279,8)
Actifs détenus en vue de la vente	(380,5)
Variations de périmètre et de change	(56,7)
Au 31 décembre 2018	**2 006,5**
Déficits reportables avec une échéance	**617,4**
À moins de cinq ans	423,9
À plus de cinq ans	193,5
Déficits indéfiniment reportables	**1 389,1**
TOTAL	**2 006,5**

Il n'existe pas d'impôt différé non reconnu au titre des différences temporelles liées à des participations dans les filiales, entreprises associées et co-entreprises.

Note 13 – Résultats par action

Le résultat net par action est calculé sur la base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation sous déduction du nombre moyen pondéré d'actions détenues par des sociétés consolidées.

Le résultat net par action dilué prend en compte le nombre moyen pondéré d'actions défini ci-avant, majoré du nombre moyen pondéré d'actions ordinaires potentiellement dilutives. Les actions potentiellement dilutives correspondent aux actions qui peuvent être accordées au personnel dans le cadre de transactions dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglées en instruments de capitaux propres (cf. Note 8 – Paiements sur la base d'actions). Le résultat net est corrigé des charges théoriques d'intérêts nettes d'impôts relatives aux instruments convertibles et échangeables.

13.1 Résultats par action

2018

(en millions d'euros)	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités abandonnées
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	**3 714,9**	**2 630,6**	**1 084,3**
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	126 332 226	126 332 226	126 332 226
Nombre moyen pondéré d'actions auto-détenues	(376 188)	(376 188)	(376 188)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	**125 956 038**	**125 956 038**	**125 956 038**
Résultat de base par action *(en euros)*	**29,49**	**20,88**	**8,61**
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	**3 714,9**	**2 630,6**	**1 084,3**
Instruments convertibles et échangeables	-	-	-
Résultat net part du Groupe dilué	**3 714,9**	**2 630,6**	**1 084,3**
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	125 956 038	125 956 038	125 956 038
Actions ordinaires potentielles dilutives	-	-	-
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées	**125 956 038**	**125 956 038**	**125 956 038**
Résultat dilué par action *(en euros)*	**29,49**	**20,88**	**8,61**

2017

(en millions d'euros)	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités abandonnées [1]
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	**1 785,6**	**1 728,7**	**56,9**
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	126 332 226	126 332 226	126 332 226
Nombre moyen pondéré d'actions auto-détenues	(332 715)	(332 715)	(332 715)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	**125 999 511**	**125 999 511**	**125 999 511**
Résultat de base par action *(en euros)*	**14,17**	**13,72**	**0,45**
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	**1 785,6**	**1 728,7**	**56,9**
Instruments convertibles et échangeables	-	-	-
Résultat net part du Groupe dilué	**1 785,6**	**1 728,7**	**56,9**
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	125 999 511	125 999 511	125 999 511
Actions ordinaires potentielles dilutives	-	-	-
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées	**125 999 511**	**125 999 511**	**125 999 511**
Résultat dilué par action *(en euros)*	**14,17**	**13,72**	**0,45**

(1) Les résultats de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane ont été reclassés en Activités abandonnées, conformément à la norme IFRS 5.

13.2 Résultats par action des activités poursuivies hors éléments non courants

Les éléments non courants présentés ci-dessous reprennent les Autres produits et charges opérationnels non courants du compte de résultat (cf. Note 10 – Autres produits et charges opérationnels non courants), nets de l'effet d'impôt et des intérêts non contrôlés.

(en millions d'euros)	2018	2017 [1]
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	**2 630,6**	**1 728,7**
Autres produits et charges opérationnels non courants	(222,4)	(164,2)
Impôt sur autres produits et charges opérationnels non courants	36,3	6,3
Résultat net hors éléments non courants	**2 816,7**	**1 886,6**
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	126 332 266	126 332 226
Nombre moyen pondéré d'actions auto-détenues	(376 188)	(332 715)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	**125 956 038**	**125 999 511**
Résultat hors éléments non courants de base par action *(en euros)*	**22,36**	**14,97**
Résultat net hors éléments non courants	**2 816,7**	**1 886,6**
Instruments convertibles et échangeables	-	-
Résultat net part du Groupe dilué	**2 816,7**	**1 886,6**
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	125 956 038	125 999 511
Actions ordinaires potentielles dilutives	-	-
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées	**125 956 038**	**125 999 511**
Résultat dilué par action *(en euros)*	**22,36**	**14,97**

(1) Les résultats de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane ont été reclassés en Activités abandonnées, conformément à la norme IFRS 5.

Note 14 – Autres éléments du résultat global

Les autres éléments du résultat global sont principalement composés :

- des profits et des pertes résultant de la conversion des états financiers d'une activité à l'étranger ;
- des profits et des pertes sur instruments de couverture dans une couverture de flux de trésorerie ;
- des profits et des pertes relatifs à la réévaluation et à la cession des actifs financiers évalués à la juste valeur ;
- des éléments relatifs à l'évaluation des obligations au titre des avantages du personnel : excédents des actifs des régimes de retraite non reconnus et écarts actuariels constatés sur les régimes à prestations définies.

(en millions d'euros)	Brut	Impôt	Net
Écart de conversion	(70,6)		(70,6)
Couvertures des flux de trésorerie	(148,8)	6,8	(142,0)
– variation de juste valeur	*(53,3)*		
– recyclage en résultat	*(95,5)*		
Actifs financiers évalués à la juste valeur (IFRS 9)	(13,3)		(13,3)
– variation de juste valeur	*(13,7)*		
– gains (pertes) sur actifs financiers évalués à la juste valeur (IFRS 9)	*0,4*		
Quote-part des autres éléments de résultat global des sociétés mises en équivalence	12,0		12,0
Écarts actuariels	12,0	(2,4)	9,6
Autres éléments du résultat global 2018	**(208,7)**	**4,4**	**(204,3)**

(en millions d'euros)	Brut	Impôt	Net
Écart de conversion	(249,5)		(249,5)
Couvertures des flux de trésorerie	49,4	(4,2)	45,2
– variation de juste valeur	*21,8*		
– recyclage en résultat	*27,6*		
Actifs disponibles à la vente (IAS 39)	3,9		3,9
– variation de juste valeur	*3,9*		
– recyclage en résultat (IAS 39)	-		
Écarts actuariels	22,6	(2,5)	20,1
Autres éléments du résultat global 2017	**(173,6)**	**(6,7)**	**(180,3)**

Un montant négatif sur la ligne « recyclage en résultat » signifie qu'un produit est enregistré dans le compte de résultat. A contrario, un montant positif sur la ligne « recyclage en résultat » signifie qu'une charge est enregistrée en compte de résultat.

Le montant des réévaluations des instruments de couverture des flux de trésorerie transféré en résultat est comptabilisé dans la marge brute.

Note 15 – Intérêts non contrôlés

15.1 Résultat net des intérêts non contrôlés

(en millions d'euros)	2018	2017
Activités poursuivies	**27,7**	**23,2**
Maisons de Luxe	27,7	25,9
Corporate et autres	-	(2,7)
Activités abandonnées (1)	**10,9**	**56,3**
TOTAL	**38,6**	**79,5**

(1) Le résultat net des intérêts non contrôlés de PUMA, Stella McCartney, et Christopher Kane ont été reclassés en Activités abandonnées, conformément à la norme IFRS 5.

15.2 Part des intérêts non contrôlés dans les capitaux propres

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Maisons de Luxe	130,2	129,8
Sport & Lifestyle	-	523,4
Corporate et autres	25,5	25,0
TOTAL	**155,7**	**678,2**

Note 16 – Écarts d'acquisition

16.1 Variation des écarts d'acquisition

(en millions d'euros)	Brut	Pertes de valeur	Net
Écart d'acquisition au 1er janvier 2017	**4 480,0**	**(946,5)**	**3 533,5**
Cessions	(10,5)		(10,5)
Pertes de valeur		(85,4)	(85,4)
Impact des options de vente accordées aux actionnaires minoritaires	3,5		3,5
Différences de change	(65,8)	45,5	(20,3)
Autres variations	0,7	(0,3)	0,4
Écart d'acquisition au 31 décembre 2017	**4 407,9**	**(986,7)**	**3 421,2**
Actifs détenus en vue de la vente [1]	(1 612,9)	628,7	(984,2)
Acquisition	16,4		16,4
Pertes de valeur		(60,6)	(60,6)
Différences de change	13,5	(5,9)	7,6
Autres variations	(21,3)	20,1	(1,2)
Écart d'acquisition au 31 décembre 2018	**2 803,6**	**(404,4)**	**2 399,2**

(1) L'ensemble des actifs et passifs de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane ont été reclassés en Actifs détenus en vue de la vente et Dettes associées à leur date de classement respective, conformément à la norme IFRS 5 (cf. comptes consolidés, Note 3.1 – Recentrage stratégique et activités abandonnées).

Le Groupe n'a pas effectué d'acquisition significative au cours des deux derniers exercices. Les pertes de valeur comptabilisées en 2018 et 2017 sont détaillées en Note 19.2 – Pertes de valeur comptabilisées au cours de l'exercice.

16.2 Écarts d'acquisition par activité

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Maisons de Luxe	2 394,5	2 439,3
Sport & Lifestyle	-	977,2
Corporate et autres	4,7	4,7
TOTAL	**2 399,2**	**3 421,2**

Note 17 – Marques et autres immobilisations incorporelles

17.1 Variation des marques et autres immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Marques	Immobilisations incorporelles générées en interne	Autres immobilisations incorporelles	Total
Valeur nette au 1er janvier 2018	**10 626,0**	**63,2**	**469,8**	**11 159,0**
Actifs détenus en vue de la vente [1]	(3 813,2)		(57,4)	(3 870,6)
Acquisitions		58,1	189,4	247,5
Amortissements			(121,2)	(121,2)
Pertes de valeur	(31,2)			(31,2)
Différences de change	8,1		2,9	11,0
Autres variations	0,1	0,5	(1,5)	(0,9)
Valeur nette au 31 décembre 2018	**6 789,8**	**121,8**	**482,0**	**7 393,6**
Valeur brute au 31 décembre 2018	6 934,8	121,8	1 138,2	8 194,8
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2018	(145,0)		(656,2)	(801,2)

(1) L'ensemble des actifs et passifs de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane ont été reclassés en Actifs détenus en vue de la vente et Dettes associées à leur date de classement respective, conformément à la norme IFRS 5 (cf. comptes consolidés, Note 3.1 – Recentrage stratégique et activités abandonnées).

(en millions d'euros)	Marques	Immobilisations incorporelles générées en interne	Autres immobilisations incorporelles	Total
Valeur nette au 1er janvier 2017	**10 807,1**	**23,9**	**441,7**	**11 272,7**
Acquisitions		39,3	153,0	192,3
Cessions			(5,5)	(5,5)
Amortissements			(114,2)	(114,2)
Pertes de valeur	(100,2)			(100,2)
Différences de change	(81,1)		(10,5)	(91,6)
Autres variations	0,2		5,3	5,5
Valeur nette au 31 décembre 2017	**10 626,0**	**63,2**	**469,8**	**11 159,0**
Valeur brute au 31 décembre 2017	10 798,9	63,2	1 098,8	11 960,9
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2017	(172,9)		(629,0)	(801,9)

Les pertes de valeur comptabilisées en 2018 et 2017 sont détaillées en Note 19.2 – Pertes de valeur comptabilisées au cours de l'exercice.

17.2 Marques par activité

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Maisons de Luxe	6 789,8	6 812,9
Sport & Lifestyle	-	3 813,1
TOTAL	**6 789,8**	**10 626,0**

Note 18 – Immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériels et installations	Autres immobilisations corporelles	Total
Valeur nette au 1er janvier 2018	**771,5**	**1 205,0**	**291,1**	**2 267,6**
Actifs détenus en vue de la vente [1]	(104,6)	(124,3)	(98,2)	(327,1)
Variation de périmètre	-	1,6	0,6	2,2
Acquisitions	18,4	484,9	115,8	619,1
Cessions	(3,2)	(4,8)	(0,5)	(8,5)
Amortissements	(26,4)	(354,0)	(1,4)	(381,8)
Différences de change	17,4	22,8	1,9	42,1
Autres variations	40,2	160,7	(186,0)	14,9
Valeur nette au 31 décembre 2018	**713,3**	**1 391,9**	**123,3**	**2 228,5**
dont Valeur brute	942,6	3 117,3	126,4	4 186,3
dont Amortissement et dépréciations	(229,3)	(1 725,4)	(3,1)	(1 957,8)
Valeur nette au 31 décembre 2018	**713,3**	**1 391,9**	**123,3**	**2 228,5**
dont biens détenus	647,9	1 392,9	123,3	2 164,1
dont biens en contrats de location-financement	65,4	(1,0)		64,4

(1) L'ensemble des actifs et passifs de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane ont été reclassés en Actifs détenus en vue de la vente et Dettes associées à leur date de classement respective, conformément à la norme IFRS 5 (cf. comptes consolidés, Note 3.1 – Recentrage stratégique et activités abandonnées).

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériels et installations	Autres immobilisations corporelles	Total
Valeur nette au 1er janvier 2017	**784,2**	**1 224,1**	**198,2**	**2 206,5**
Variation de périmètre	(1,2)	9,3	0,2	8,3
Acquisitions	25,0	374,3	177,4	576,7
Cessions	(47,5)	(3,9)	(0,5)	(51,9)
Amortissements	(28,2)	(364,5)	(23,2)	(415,9)
Différences de change	(35,2)	(79,3)	(12,2)	(126,7)
Autres variations	74,4	45,0	(48,8)	70,6
Valeur nette au 31 décembre 2017	**771,5**	**1 205,0**	**291,1**	**2 267,6**
dont Valeur brute	1 020,8	2 999,0	415,0	4 434,8
dont Amortissement et dépréciations	(249,3)	(1 794,0)	(123,9)	(2 167,2)
Valeur nette au 31 décembre 2017	**771,5**	**1 205,0**	**291,1**	**2 267,6**
dont biens détenus	699,8	1 205,9	291,1	2 196,8
dont biens en contrats de location-financement	71,7	(0,9)	-	70,8

Les dotations aux amortissements sont comptabilisées sur les postes « Coût des ventes » et « Autres produits et charges opérationnels courants » du compte de résultat.

Note 19 – Tests de dépréciation des actifs non financiers

Les principes de dépréciation des actifs non financiers sont détaillés dans la Note 2.10 – Dépréciation d'actifs.

Les principales valeurs des écarts d'acquisition, marques et autres immobilisations incorporelles sont décomposées par activité dans les Note 16 – Écarts d'acquisition et Note 17 – Marques et autres immobilisations incorporelles.

19.1 Tests de dépréciation et principales hypothèses retenues

	Écarts d'acquisition		Marques			
2018	Valeur nette comptable *(en millions d'euros)*	Taux d'actualisation (avant impôt)	Valeur nette comptable *(en millions d'euros)*	Taux d'actualisation (avant impôt)	Taux de croissance perpétuelle	Horizon des plans d'affaires
Gucci	1 593,9	9,3 %	4 800,0	9,3 %	3,0 %	5 ans
Autres Maisons	800,6	8,8 % – 10,9 %	1 989,8	8,6 % – 11,1 %	3,0 %	5 ou 10 ans
Corporate et autres	4,7	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
TOTAL	**2 399,2**		**6 789,8**			

	Écarts d'acquisition		Marques			
2017	Valeur nette comptable *(en millions d'euros)*	Taux d'actualisation (avant impôt)	Valeur nette comptable *(en millions d'euros)*	Taux d'actualisation (avant impôt)	Taux de croissance perpétuelle	Horizon des plans d'affaires
Gucci	1 590,5	8,3 %	4 800,0	8,1 %	3,0 %	5 ans
Autres Maisons	848,8	7,3 % – 11,4 %	2 012,9	8,8 % – 11,7 %	3,0 %	5 ou 10 ans
Sport & Lifestyle	977,2	12,5 % – 12,9 %	3 813,1	12,2 % – 13,2 %	2,25 %	5 ou 10 ans
Corporate et autres	4,7	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
TOTAL	**3 421,2**		**10 626,0**			

Les taux de croissance se justifient notamment par le mix pays (le Groupe opérant sur des zones géographiques dont les marchés ont des taux de croissance plus élevés qu'en Europe), la hausse du coût de matières premières et l'inflation.

Comme précisé dans la Note 2.10 – Dépréciation d'actifs, certaines UGT ont des plans d'affaires qui sont construits sur une durée plus longue à savoir de 10 ans. Ces UGT en cours de repositionnement stratégique sont Boucheron, Brioni, Pomellato, Sowind, Qeelin et Ulysse Nardin.

Pour la marque Gucci, la valeur basée sur les revenus futurs des redevances perçues, dans l'hypothèse où la marque serait exploitée sous forme de licence par un tiers, a été calculée en prenant un taux de redevance de 15,0 %.

Les analyses de sensibilité, par rapport aux principales hypothèses clés, sont les suivantes :

(en millions d'euros)		Montant de la dépréciation en cas de :		
	Montants des actifs nets testés	Hausse du taux d'actualisation après impôt de 10 pts de base	Baisse du taux de croissance perpétuelle de 10 pts de base	Baisse des cash-flows de 10 pts de base
Total Maisons (y compris Gucci)	11 117	(12)	(8)	-
Marque Gucci	4 800	-	-	n.a.

19.2 Pertes de valeur comptabilisées au cours de l'exercice

Les tests de dépréciation d'actifs réalisés en 2018 ont conduit le Groupe à déprécier une marque et un écart d'acquisition des Autres Maisons pour un montant total de 88,3 millions d'euros.

En effet, en dépit de l'amélioration des performances des marques horlogères du Groupe, les perspectives de croissance du marché de l'horlogerie conduisent à reconnaître une perte de valeur chez Ulysse Nardin. Par ailleurs, les restructurations engagées chez Brioni ont impacté à court terme la trajectoire du chiffre d'affaires et de profitabilité entraînant la constatation d'une nouvelle perte de valeur.

Les tests de dépréciation d'actifs réalisés en 2017 avaient déjà conduit le Groupe à comptabiliser une perte de valeur chez Sowind, Ulysse Nardin et Brioni pour un montant total de 115,0 millions d'euros. Dans ses activités Sport & Lifestyle, le Groupe avait également reconnu une perte de valeur sur la marque Volcom à hauteur de 60,0 millions d'euros.

Cette charge est comptabilisée au compte de résultat sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » (cf. Note 10 – Autres produits et charges opérationnels non courants).

Par ailleurs, le Groupe estime sur la base des événements raisonnablement prévisibles à ce jour, que d'éventuels changements affectant les hypothèses clés mentionnées ci-dessus n'entraîneraient pas la comptabilisation d'une perte de valeur significative sur les autres UGT.

Note 20 – Participations dans les sociétés mises en équivalence

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
PUMA (15,85 %)	1 044,7	-
Autres participations dans les sociétés mises en équivalence	30,0	48,6
TOTAL	**1 074,7**	**48,6**

La valeur de marché de la participation PUMA, au dernier cours de clôture du 28 décembre 2018, soit 427 € l'action, s'élève à 1 011,4 millions d'euros.

Au 31 décembre 2018, les autres participations dans les sociétés mises en équivalence concernent les participations dans Altuzarra, WG Alligator Farm et Wall's Gator Farm.

Note 21 – Actifs financiers non courants

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Titres de participation	67,0	84,1
Instruments financiers dérivés	1,5	0,7
Actifs financiers évalués à la juste valeur	-	30,0
Créances et prêts rattachés à des participations	11,4	10,8
Dépôts et cautionnements	175,5	171,9
Autres	80,9	66,8
TOTAL	**336,3**	**364,3**

Note 22 – Stocks

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Stocks commerciaux	3 142,4	3 269,4
Stocks industriels	687,4	585,1
Valeur brute	**3 829,8**	**3 854,5**
Dépréciation	(1 415,1)	(1 155,4)
Valeur nette	**2 414,7**	**2 699,1**

Évolution de la dépréciation	2018	2017
Au 1er janvier	**(1 155,4)**	**(942,1)**
Dotations	(360,4)	(388,4)
Reprises	38,6	124,2
Actifs détenus en vue de la vente (1)	79,7	-
Variation de périmètre	0,2	(0,5)
Différences de change	(16,1)	51,4
Autres mouvements	(1,7)	-
Au 31 décembre	**(1 415,1)**	**(1 155,4)**

(1) L'ensemble des actifs et passifs de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane ont été reclassés en Actifs détenus en vue de la vente et Dettes associées à leur date de classement respective, conformément à la norme IFRS 5 (cf. comptes consolidés, Note 3.1 – Recentrage stratégique et activités abandonnées).

Aucun stock n'a été donné en nantissement de passifs, tant au 31 décembre 2018 qu'au 31 décembre 2017.

La variation des stocks bruts comptabilisée en 2018 en « coûts des ventes » s'élève à 845,3 millions d'euros (553,4 millions d'euros en 2017).

Note 23 – Créances clients

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Créances clients	877,4	1 442,9
Dépréciation des créances clients	(27,9)	(76,4)
Valeur nette	**849,5**	**1 366,5**

Évolution de la dépréciation	2018	2017
Au 1er janvier	**(76,4)**	**(82,3)**
(Dotations)/Reprises	2,2	1,9
Actifs détenus en vue de la vente (1)	46,7	-
Variation de périmètre	-	-
Différences de change	(0,4)	4,0
Autres mouvements	-	-
Au 31 décembre	**(27,9)**	**(76,4)**

(1) L'ensemble des actifs et passifs de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane ont été reclassés en Actifs détenus en vue de la vente et Dettes associées à leur date de classement respective, conformément à la norme IFRS 5 (cf. comptes consolidés, Note 3.1 – Recentrage stratégique et activités abandonnées).

Les provisions sont calculées en fonction de la probabilité d'encaissement des créances concernées. L'antériorité des créances clients se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Créances dans les délais	7 19,4	1 183,5
Retard n'excédant pas un mois	115,7	142,6
Retard compris entre un et six mois	23,0	59,8
Retard supérieur à six mois	19,3	57,0
Provision pour créances douteuses	(27,9)	(76,4)
Valeur nette	**849,5**	**1 366,5**

Aucune créance client n'a été donnée en nantissement de passifs au cours des périodes présentées.

Compte tenu de la nature de ses activités, l'exposition du Groupe au risque de défaut de ses débiteurs ne peut avoir une incidence significative sur l'activité, la situation financière ou le patrimoine du Groupe.

Note 24 – Autres actifs et passifs courants

(en millions d'euros)	31/12/2017	Flux de trésorerie BFR	Flux de trésorerie autres	Flux de trésorerie liés aux activités abandonnées [1]	Actifs détenus en vue de la vente [2]	Variation de périmètre	Différence de change & autres	31/12/2018
Stocks	2 699,1	526,2		(3,7)	(846,5)	5,0	34,6	2 414,7
Créances clients	1 366,5	5,1		(17,4)	(560,0)		55,3	849,5
Autres actifs et passifs financiers	(212,0)		(192,2)		50,8		(138,9)	(492,3)
Créances et dettes d'impôts exigibles	(736,8)		(500,4)	(14,3)	30,5	(0,1)	8,4	(1212,7)
Dettes fournisseurs	(1240,7)	(191,5)		13,2	673,1	(0,1)	0,2	(745,8)
Autres	(1325,8)	(292,8)	(81,9)	(26,3)	112,3	(0,3)	(84,6)	(1699,4)
Autres actifs et passifs courants	**550,3**	**47,0**	**(774,5)**	**(48,5)**	**(539,8)**	**4,5**	**(125,0)**	**(886,0)**

(1) Correspondent aux flux de trésorerie de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane jusqu'à leur date de classement respective en Activités abandonnées.

(2) L'ensemble des actifs et passifs de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane ont été reclassés en Actifs détenus en vue de la vente et Dettes associées à leur date de classement respective, conformément à la norme IFRS 5 (cf. comptes consolidés, Note 3.1 – Recentrage stratégique et activités abandonnées).

Note 25 – Capitaux propres

Au 31 décembre 2018, le capital social s'élève à 505 117 288 euros. Il est composé de 126 279 322 actions entièrement libérées de valeur nominale de 4 euros, inchangé par rapport au 31 décembre 2017.

25.1 Actions Kering auto-détenues

Contrat de liquidité

Dans le cadre du contrat de liquidité, le Groupe a procédé en 2018 à l'acquisition de 209 253 titres et à la cession de 209 253 titres. Par conséquent, Kering ne détient aucune action au titre de ce contrat de liquidité au 31 décembre 2018 (aucune action détenue au 31 décembre 2017).

Pour rappel, le 26 mai 2004, Kering a confié un mandat à un intermédiaire financier en vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des titres. Ce contrat de liquidité est conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association Française des Marchés Financiers (AMAFI) et approuvée par l'Autorité des marchés financiers. Doté initialement de 40,0 millions d'euros pour moitié en espèces et pour moitié en titres Kering, ce contrat a fait l'objet de dotations complémentaires en espèces de 20,0 millions d'euros le 3 septembre 2004 et de 30,0 millions d'euros le 18 décembre 2007. Depuis l'amendement du 15 décembre 2016, Kering maintient 5,0 millions d'euros au crédit du compte de liquidité ouvert auprès de l'intermédiaire. En outre, compte tenu du plafond fixé par

la déclaration AMF n° 2018 – 01 du 2 juillet 2018 effective à compter du 1er janvier 2019, les ressources allouées au contrat de liquidité sont ramenées à 50,0 millions d'euros depuis le 1er janvier 2019.

Programme de rachat d'actions

Dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 avril 2018, le Groupe a mis en place, le 29 octobre 2018, un contrat d'achat d'actions avec un prestataire de services d'investissement, portant sur une première tranche d'un volume maximal de 631 000 actions, soit environ 0,5 % du capital social, dans la limite d'un montant de 300 millions d'euros et à un cours n'excédant pas 480 euros. Ces rachats sont prévus pour une durée de 4 mois au plus, et les actions ainsi rachetées sont destinées à être annulées.

Le Groupe a ainsi procédé en 2018 à l'acquisition de 429 017 titres, toujours en sa possession au 31 décembre 2018.

25.2 Affectation du résultat 2018 et distribution de dividende

Le Conseil d'administration de Kering du 11 février 2019 a décidé de proposer à l'Assemblée générale du 24 avril 2019 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018, de distribuer au titre de cet exercice un dividende en numéraire de 10,50 euros par action.

Un acompte sur ce dividende en numéraire de 3,50 euros par action a été mis en paiement le 17 janvier 2019, à la suite de la décision du Conseil d'administration de Kering du 14 décembre 2018.

La somme qui serait distribuée en numéraire en 2019 atteindrait donc 1 322,0 millions d'euros, compte tenu des actions Kering auto-détenues dans le cadre du programme de rachat d'actions.

Le dividende distribué en numéraire au titre de l'exercice 2017 était de 6,00 euros par action, soit 757,7 millions d'euros. La distribution de dividende au titre de l'exercice 2017 comprenait également une distribution exceptionnelle de dividende en nature sous la forme d'actions PUMA pour un montant de 4 514,5 millions d'euros, correspondant au nombre d'actions PUMA distribuées (10 523 276 actions) valorisées au cours d'ouverture du 16 mai 2018, soit 429,00 euros.

Note 26 – Avantages du personnel et assimilés

26.1 Description des principaux régimes de retraite et autres avantages similaires

Selon les lois et usages propres à chaque pays, le personnel du Groupe bénéficie d'avantages à long terme ou postérieurs à l'emploi en complément de sa rémunération à court terme. Ces avantages complémentaires prennent la forme soit de régimes à cotisations définies, soit de régimes à prestations définies.

Dans le cadre de régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'obligation d'effectuer des versements supplémentaires en sus des cotisations déjà versées. Les cotisations de ces régimes sont inscrites en charges lorsqu'elles sont encourues.

Les régimes à prestations définies donnent lieu à une évaluation actuarielle par des experts indépendants. Ces avantages concernent principalement des retraites complémentaires obligatoires (LPP) en Suisse, des indemnités de rupture légale (TFR) en Italie et des indemnités de fin de carrière et des médailles du travail en France.

- **Retraite complémentaire obligatoire (LPP) en Suisse**

En Suisse, les régimes de retraite sont des régimes à cotisations définies avec la garantie d'un crédit d'intérêt minimal et un taux de conversion fixe à la retraite. Cependant, les régimes de retraite des entités suisses du Groupe offrant des avantages supérieurs aux obligations minimales stipulées par la loi LPP/BVG, ils font par conséquent l'objet d'une provision au titre des régimes à prestations définies pour la part dite sur-obligatoire.

Ces plans de retraite sont généralement constitués en fondations ayant ainsi la forme d'entités juridiques distinctes. Ces fondations peuvent être dédiées ou collectives. Le Conseil de ces fondations, composé à parts égales de représentants de l'employeur et des employés, est responsable de la gouvernance du régime et porte les risques d'investissement et de longévité. Dans le cadre d'une fondation collective, celle-ci transfère une partie des prestations de risque à une compagnie d'assurance.

- **Indemnité de rupture légale (TFR) en Italie**

Les plans en Italie correspondent au « Trattamento di Fine Rapporto » (TFR), créé par la loi 297 adoptée le 29 mai 1982, et qui s'applique à tous les travailleurs du secteur privé en cas de rupture du contrat de travail quelle qu'en soit la raison (démission volontaire, résiliation à l'initiative de l'employeur, décès, invalidité, retraite).

Depuis 2007, les entreprises ayant au moins 50 salariés ont dû externaliser le financement des TFR. Cela concerne la grande majorité des entités du groupe Kering.

- **Indemnité de fin de carrière et des médailles du travail en France**

En France, l'indemnité de fin de carrière est un montant forfaitaire versé par la société à l'employé à son départ en retraite. Le montant de cette prestation dépend de la durée de service de l'employé à la date de la retraite et est défini

par convention collective. Cette indemnité ne fournit pas de droits acquis aux employés avant qu'ils atteignent l'âge de la retraite. Cette indemnité de fin de carrière n'est pas liée à d'autres prestations de retraite telles que les pensions versées par la sécurité sociale ou les fonds complémentaires (ARRCO et AGIRC), qui sont pour leur part des régimes à cotisations définies.

En France, les médailles du travail ne sont pas obligatoires mais sont symboliques : il n'existe aucune obligation légale de verser une prestation aux salariés. Néanmoins, certaines entités françaises du groupe Kering ont choisi de donner une gratification à leurs salariés quand ils reçoivent l'une des médailles d'ancienneté accordées à 20, 30, 35 et 40 ans d'activité depuis le début de leur vie professionnelle.

26.2 Variation de la provision pour retraites et autres avantages similaires

(en millions d'euros)	2018					
					Variation	
	Valeur actualisée de l'obligation	Juste valeur des actifs	Situation financière		Autres éléments du résultat global	Compte de résultat
Au 1er janvier	**292,0**	**155,6**	**136,4**		**53,7**	
Actifs détenus en vue de la vente [1]	**(83,8)**	**(52,6)**	**(31,2)**			
Coûts des services rendus de la période	12,5		12,5			(12,5)
Charges d'intérêts financiers	2,0		2,0			(2,0)
Produits d'intérêts financiers sur les actifs		0,8	(0,8)			0,8
Coûts des services passés	(2,4)		(2,4)			2,4
Écarts actuariels	(12,6)	(0,6)	(12,0)		(12,0)	
Effet des changements d'hypothèses démographiques	*(3,4)*		*(3,4)*		*(3,4)*	
Effet des changements d'hypothèses financières	*(6,1)*		*(6,1)*		*(6,1)*	
Effet des ajustements liés à l'expérience	*(3,1)*		*(3,1)*		*(3,1)*	
Rendements des actifs à l'exclusion des produits financiers		*(0,6)*	*0,6*		*0,6*	
Prestations servies	(10,0)	(6,9)	(3,1)			
Cotisations effectuées par les participants/salariés	5,0	5,0				
Cotisations effectuées par l'employeur		5,4	(5,4)			
Variation de périmètre	0,1		0,1			
Contrat d'assurance	(0,9)	(0,9)				
Dépenses administratives		(0,4)	0,4			(0,4)
Différences de change	4,9	4,8	0,1			
Au 31 décembre	**206,8**	**110,2**	**96,6**		**41,7**	**(11,7)**

(1) L'ensemble des actifs et passifs de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane ont été reclassés en Actifs détenus en vue de la vente et Dettes associées à leur date de classement respective, conformément à la norme IFRS 5 (cf. comptes consolidés, Note 3.1 – Recentrage stratégique et activités abandonnées).

Au 31 décembre 2018, la valeur actuelle de l'obligation est égale à 206,8 millions d'euros (292,0 millions d'euros au 31 décembre 2017) et se décompose comme suit :

- 54,0 millions d'euros liés à des régimes entièrement non financés (64,3 millions d'euros au 31 décembre 2017) ;
- 152,8 millions d'euros liés à des régimes entièrement ou partiellement financés (227,7 millions d'euros au 31 décembre 2017).

(en millions d'euros)	2017					
					Variation	
	Valeur actualisée de l'obligation	Juste valeur des actifs	Situation financière		Autres éléments du résultat global	Compte de résultat
Au 1er janvier	**304,9**	**154,1**	**150,8**		**76,3**	
Coûts des services rendus de la période	17,5		17,5			(17,5)
Réductions et règlements (curtailment)	0,1		0,1			
Charges d'intérêts financiers	2,9		2,9			(2,9)
Produits d'intérêts financiers sur les actifs		1,5	(1,5)			1,5
Coûts des services passés	(0,1)		(0,1)			0,1
Écarts actuariels	(18,0)	4,6	(22,6)		(22,6)	
Effet des changements d'hypothèses démographiques	*0,2*		*0,2*		*0,2*	
Effet des changements d'hypothèses financières	*(12,6)*		*(12,6)*		*(12,6)*	
Effet des ajustements liés à l'expérience	*(5,6)*		*(5,6)*		*(5,6)*	
Rendements des actifs à l'exclusion des produits financiers		*4,6*	*(4,6)*		*(4,6)*	
Prestations servies	(14,1)	(8,9)	(5,2)			
Cotisations effectuées par les participants/salariés	5,1	5,1				
Cotisations effectuées par l'employeur		8,3	(8,3)			
Variation de périmètre	6,9	2,2	4,7			
Contrat d'assurance	(1,1)	(1,1)				
Dépenses administratives		(0,5)	0,5			(0,5)
Différences de change	(12,1)	(9,7)	(2,4)			
Au 31 décembre	**292,0**	**155,6**	**136,4**		**53,7**	**(19,3)**

26.3 Répartition de la valeur actualisée de l'obligation par pays

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Retraites complémentaires (LPP) – Suisse	148,2	152,2
Régimes supplémentaires – Royaume-Uni	-	41,5
Indemnités de rupture légale (TFR) – Italie	31,8	31,8
Indemnités de fin de carrière – France	21,5	23,3
Autres	5,3	43,2
Valeur actualisée de l'obligation au 31 décembre	**206,8**	**292,0**

26.4 Cotisations à verser en 2019 par pays

(en millions d'euros)	Total	Suisse	Italie	France	Autres
Cotisations 2019	6,0	5,6	-	0,4	-

26.5 Juste valeur des actifs par type d'instruments financiers

(en millions d'euros)	31/12/2018	%	31/12/2017	%
Instruments d'emprunt	41,1	37,3 %	40,7	26,2 %
Instruments de capitaux propres	28,9	26,2 %	27,1	17,4 %
Immobilier	21,5	19,5 %	21,7	13,9 %
Fonds d'investissement	-	-	18,5	11,9 %
Contrats d'assurance	0,4	0,4 %	17,2	11,1 %
Dérivés	8,2	7,4 %	15,6	10,0 %
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2,6	2,4 %	3,1	2,0 %
Autres actifs	7,5	6,8 %	11,7	7,5 %
Juste valeur des actifs au 31 décembre	**110,2**		**155,6**	

26.6 Hypothèses actuarielles

	France		Suisse		Italie		Royaume-Uni	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Maturité moyenne des plans	12,0	13,8	13,4	17,4	12,5	12,8	-	24,6
Taux d'actualisation	1,75 %	1,75 %	1,00 %	0,70 %	1,75 %	1,75 %	-	2,60 %
Taux de croissance attendu des salaires	2,40 %	3,17 %	1,28 %	1,14 %	3,00 %	3,00 %	-	1,00 %
Taux d'inflation	1,75 %	1,75 %	0,70 %	0,70 %	1,75 %	1,75 %	-	2,40 %

Les analyses de sensibilité menées sur les hypothèses actuarielles montrent qu'une hausse ou une baisse de 50 points de base du taux d'actualisation ne serait pas significative et représenterait moins de 0,2 % du total des capitaux propres du Groupe.

Note 27 – Provisions

(en millions d'euros)	31/12/2017	Actifs détenus en vue de la vente [1]	Dotation	Reprise utilisée	Reprise non utilisée	Différences de change	Autres	31/12/2018
Litiges et contentieux	8,9	(4,2)	0,6	(0,9)	(0,3)	-	0,1	4,2
Autres provisions	46,6	(36,0)	3,2	(2,2)	(0,1)	(0,4)	(1,1)	10,0
Provisions non courantes	**55,5**	**(40,2)**	**3,8**	**(3,1)**	**(0,4)**	**(0,4)**	**(1,0)**	**14,2**
Restructurations	21,5	(5,5)	52,3	(8,0)	(0,6)	0,4	0,5	60,6
Litiges et contentieux	54,9	(13,8)	19,6	(6,1)	(6,8)	0,1	9,0	56,9
Autres provisions	106,0	(8,4)	60,2	(14,9)	(3,1)	0,1	(1,7)	138,2
Provisions courantes	**182,4**	**(27,7)**	**132,1**	**(29,0)**	**(10,5)**	**0,6**	**7,8**	**255,7**
TOTAL	**237,9**	**(67,9)**	**135,9**	**(32,1)**	**(10,9)**	**0,2**	**6,8**	**269,9**
Impact résultat	**(81,7)**	**n.a.**	**(135,9)**	**n.a.**	**10,9**	**n.a.**	**n.a.**	**(125,0)**
– sur le résultat opérationnel courant	(60,2)		(29,5)		7,3			(22,2)
– sur les autres produits et charges opérationnels non courants	(21,3)		(55,0)		1,5			(53,5)
– sur le résultat financier	(0,1)		-		-			-
– sur l'impôt	1,4		-		-			-
– sur le résultat des sociétés mises en équivalence	-		(1,5)		-			(1,5)
– sur le résultat des activités abandonnées	(1,5)		(49,9)		2,1			(47,8)

(1) L'ensemble des actifs et passifs de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane ont été reclassés en Actifs détenus en vue de la vente et Dettes associées à leur date de classement respective, conformément à la norme IFRS 5 (cf. comptes consolidés, Note 3.1 – Recentrage stratégique et activités abandonnées).

Les « Autres provisions » correspondent principalement à des garanties de passif accordées dans le cadre de cessions.

Note 28 – Trésorerie et équivalents de trésorerie

28.1 Analyse par catégorie de trésorerie

Ce poste s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Trésorerie	1 686,6	1 588,8
Équivalents de trésorerie	530,0	547,8
TOTAL	**2 216,6**	**2 136,6**

Au 31 décembre 2018, les équivalents de trésorerie comprennent des OPCVM, des certificats de dépôts et des comptes et dépôts à terme de moins de trois mois.

Les éléments comptabilisés par le Groupe en tant que « Trésorerie et équivalents de trésorerie » répondent strictement aux critères repris dans la position de l'AMF publiée en 2008 et actualisée en 2011 et 2013. En particulier, les placements sont revus régulièrement conformément aux procédures du Groupe et dans le strict respect des critères de qualification définis par la norme IAS 7 et des recommandations de l'AMF. Au 31 décembre 2018, ces analyses n'ont pas conduit à des changements de classification comptable préalablement retenue.

28.2 Analyse par devise

(en millions d'euros)	31/12/2018	%	31/12/2017	%
Euro	969,2	43,7 %	1 065,4	49,9 %
Yuan chinois	344,7	15,6 %	274,0	12,8 %
Dollar américain	134,5	6,1 %	142,8	6,7 %
Dollar Hong Kong	131,8	5,9 %	72,4	3,4 %
Livre sterling	91,0	4,1 %	63,2	2,9 %
Dollar australien	89,8	4,0 %	47,4	2,2 %
Won coréen	44,2	2,0 %	118,7	5,6 %
Autres devises	411,4	18,6 %	352,7	16,5 %
TOTAL	**2 216,6**		**2 136,6**	

Note 29 – Dettes financières

29.1 Analyse de la dette par échéance de remboursement

(en millions d'euros)	31/12/2018	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà
Emprunts et dettes financières à long terme	**3 171,6**		**713,1**	**563,7**	**282,4**	**5,2**	**1 607,2**
Emprunts obligataires	2 592,1		490,5	474,9	273,7	-	1 353,0
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	160,0		117,9	30,5	1,1	1,0	9,5
Dettes sur contrats de location-financement	42,8		5,4	5,5	7,6	4,2	20,1
Autres dettes financières	376,7		99,3	52,8	-	-	224,6
Emprunts et dettes financières à court terme	**756,4**	**756,4**					
Emprunts obligataires	244,1	244,1					
Utilisation des lignes de crédit non confirmées	7,6	7,6					
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	40,0	40,0					
Dettes sur contrats de location-financement	35,9	35,9					
Découverts bancaires	380,3	380,3					
Billets de trésorerie	-						
Autres dettes financières	48,5	48,5					
TOTAL	**3 928,0**	**756,4**	**713,1**	**563,7**	**282,4**	**5,2**	**1 607,2**
%		**19,3 %**	**18,2 %**	**14,3 %**	**7,2 %**	**0,1 %**	**40,9 %**

(en millions d'euros)	31/12/2017	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà
Emprunts et dettes financières à long terme	**4 245,5**		**609,3**	**769,1**	**699,6**	**539,7**	**1 627,8**
Emprunts obligataires	3 596,6		498,7	623,9	623,1	497,0	1 353,9
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	190,6		49,2	127,1	3,1	1,0	10,2
Dettes sur contrats de location-financement	76,8		35,8	5,3	5,3	7,2	23,2
Autres dettes financières	381,5		25,6	12,8	68,1	34,5	240,5
Emprunts et dettes financières à court terme	**939,7**	**939,7**					
Emprunts obligataires	499,5	499,5					
Utilisation des lignes de crédit non confirmées	20,5	20,5					
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	127,9	127,9					
Dettes sur contrats de location-financement	7,1	7,1					
Découverts bancaires	237,3	237,3					
Billets de trésorerie	-	-					
Autres dettes financières	47,4	47,4					
TOTAL	**5 185,2**	**939,7**	**609,3**	**769,1**	**699,6**	**539,7**	**1 627,8**
%		**18,1 %**	**11,8 %**	**14,8 %**	**13,5 %**	**10,4 %**	**31,4 %**

Au 31 décembre 2018, l'ensemble de la dette brute est comptabilisé au coût amorti sur la base du taux d'intérêt effectif déterminé après prise en compte des frais d'émissions et des primes de remboursement ou d'émission identifiés et rattachés à chaque passif.

Au 31 décembre 2018, les emprunts obligataires représentent 72,2 % de la dette brute contre 79,0 % en 2017.

La part des dettes à plus d'un an représente 80,7 % de l'endettement brut global au 31 décembre 2018 (81,9 % au 31 décembre 2017).

Le montant total des lignes de crédit confirmées s'élève à 3 135,0 millions d'euros en date d'arrêté. Ces lignes ne sont pas mobilisées au 31 décembre 2018.

Les tirages à court terme sur des lignes adossées à des crédits confirmés à plus d'un an sont classés dans les échéances à plus d'un an.

Les « Autres dettes financières » incluent par ailleurs 393,4 millions d'euros au titre des options de vente accordées à des intérêts non contrôlés (386,3 millions d'euros au 31 décembre 2017). Elles incluent également les intérêts courus.

29.2 Analyse par devise de remboursement

(en millions d'euros)	31/12/2018	Emprunts et dettes financières à long terme	Emprunts et dettes financières à court terme	%	31/12/2017	%
Euro	3 188,3	2 714,5	473,8	81,2 %	4 403,3	84,9 %
Yen	362,8	146,3	216,5	9,2 %	377,3	7,3 %
Dollar américain	315,8	296,8	19,0	8,0 %	303,0	5,9 %
Franc suisse	29,5	13,8	15,7	0,8 %	31,2	0,6 %
Dollar taïwanais	9,8		9,8	0,2 %	9,6	0,2 %
Autres devises	21,8	0,2	21,6	0,6 %	60,8	1,1 %
TOTAL	**3 928,0**	**3 171,6**	**756,4**		**5 185,2**	

Les dettes libellées en devises autres que l'euro sont réparties sur les filiales du Groupe pour leurs besoins de financements locaux.

29.3 Dette brute par catégorie

La dette brute du groupe Kering se répartit comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Emprunts obligataires	2 836,2	4 096,1
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	200,0	318,5
Utilisation des lignes de crédit non confirmées	7,6	20,5
Billets de trésorerie	-	-
Dettes sur contrats de location-financement	78,7	83,9
Découverts bancaires	380,3	237,3
Autres dettes financières	425,2	428,9
TOTAL	**3 928,0**	**5 185,2**

La dette du Groupe est majoritairement constituée par des emprunts obligataires et des emprunts bancaires qui représentent 88,1 % de la dette brute au 31 décembre 2018 (93,4 % au 31 décembre 2017).

Au 31 décembre 2018, les autres dettes financières incluent 393,4 millions d'euros au titre des options de vente accordées à des intérêts non contrôlés, notamment en lien avec l'activité Eyewear (386,3 millions d'euros au 31 décembre 2017) (cf. Note 2.3.2 – Recours à des estimations et au jugement).

29.4 Caractéristiques des principaux emprunts obligataires

Emprunts obligataires émis par Kering

Le Groupe dispose d'un programme EMTN (*Euro Medium Term Notes*) dont le plafond s'élève à 6 000 millions d'euros au 31 décembre 2018.

La date de signature et d'approbation de ce programme par l'AMF (Autorité des marchés financiers) est le 10 décembre 2018. La date d'échéance du programme en cours au 31 décembre 2018 est le 10 décembre 2019.

Au 31 décembre 2018, le montant des emprunts obligataires émis dans le cadre de ce programme s'élève à 2 837,0 millions d'euros, dont 262,0 millions d'euros émis en dollars américains (4 100,2 millions d'euros au 31 décembre 2017 dont 250,2 millions d'euros émis en dollars américains).

Tous ces emprunts bénéficient de la note du groupe Kering attribuée par l'agence de rating Standard & Poor's, « BBB+ », perspective positive et ne sont soumis à aucun covenant financier.

Emprunts obligataires émis en euros par Kering

(en millions d'euros)

Montant nominal	Taux d'intérêt émission	Taux d'intérêt effectif	Date émission	Couverture documentée / non documentée	Échéance	31/12/2018	31/12/2017
245,0 (1)	Fixe 3,125 %	3,31 %	23/04/2012	-	23/04/2019	244,1	498,7
360,0 (2)	Fixe 2,50 %	2,58 %	15/07/2013	-	15/07/2020	359,6	499,0
500,0 (3)	Fixe 1,875 %	2,01 %	08/10/2013	-	08/10/2018	-	499,5
500,0 (4)	Fixe 2,75 %	2,81 % & 2,57 % & 2,50 % & 2,01 % & 1,87 %	08/04/2014 & 30/05/2014 & 26/06/2014 & 22/09/2015 & 05/11/2015	-	08/04/2024	509,4	511,0
345,0 (5)	Fixe 1,375 %	1,47 %	01/10/2014	-	01/10/2021	344,0	498,2
275,0 (6)	Fixe 0,875 %	1,02 %	27/03/2015	-	28/03/2022	273,7	497,0
50,0 (7)	Fixe 1,60 %	1,66 %	16/04/2015	-	16/04/2035	49,6	49,6
500,0 (8)	Fixe 1,25 %	1,35 %	10/05/2016	-	10/05/2026	496,5	496,1
300,0 (9)	Fixe 1,50 %	1,61 %	05/04/2017	-	05/04/2027	297,5	297,2

(1) Prix d'émission : emprunt obligataire, représenté par 245 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN, émis le 23 avril 2012 pour 500 000 obligations et racheté partiellement le 9 avril 2018 à hauteur de 200 000 obligations, puis le 9 octobre à hauteur de 55 000 obligations.
Remboursement : en totalité le 23 avril 2019.

(2) Prix d'émission : emprunt obligataire, représenté par 3 600 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN, émis le 15 juillet 2013 pour 5 000 obligations et racheté partiellement le 9 octobre 2018 à hauteur de 1 400 obligations.
Remboursement : en totalité le 15 juillet 2020.

(3) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 8 octobre 2013, représenté par 5 000 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.
Remboursement : en totalité le 8 octobre 2018.

(4) Prix d'émission : emprunt obligataire représenté par 1 000 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN émis le 8 avril 2014, abondé le 30 mai 2014 pour 1 000 obligations, le 26 juin 2014 pour 1 000 obligations, le 22 septembre 2015 pour 1 500 obligations et le 5 novembre 2015 pour 500 obligations portant ainsi l'émission initiale à 5 000 obligations.
Remboursement : en totalité le 8 avril 2024.

(5) Prix d'émission : emprunt obligataire, représenté par 3 450 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN, émis le 1er octobre 2014 pour 5 000 obligations et racheté partiellement le 9 avril 2018 à hauteur de 1 000 obligations, puis le 9 octobre 2018 à hauteur de 550 obligations.
Remboursement : en totalité le 1er octobre 2021.

(6) Prix d'émission : emprunt obligataire, représenté par 2 750 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN, émis le 27 mars 2015 pour 5 000 obligations et racheté partiellement le 9 avril 2018 à hauteur de 1 052 obligations, puis le 9 octobre 2018 à hauteur de 1 198 obligations.
Remboursement : en totalité le 28 mars 2022.

(7) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 16 avril 2015, représenté par 500 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.
Remboursement : en totalité le 16 avril 2035.

(8) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 10 mai 2016, représenté par 5 000 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.
Remboursement : en totalité le 10 mai 2026.

(9) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 5 avril 2017, représenté par 3 000 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.
Remboursement : en totalité le 5 avril 2027.

Emprunts obligataires émis en dollars américains par Kering

(en millions d'euros)

Montant nominal	Taux d'intérêt émission	Taux d'intérêt effectif	Date émission	Couverture documentée / non documentée	Échéance	31/12/2018	31/12/2017
13 1,0 (1)	Variable Libor USD 3 mois + 0,73 %	2,32 %	09/03/2015	Swap taux fixe 2,589 % pour la totalité *Documenté en IFRS*	09/03/2020	**130,9**	124,9
13 1,0 (2)	Fixe 2,887 %	2,94 %	09/06/2015	-	09/06/2021	**130,9**	124,9

(1) Prix d'émission : emprunt obligataire émis sous forme de FRN (Floating Rate Note) le 9 mars 2015, représenté par 150 obligations de 1 000 000 dollars américains nominal dans le cadre du programme EMTN soit 150 millions de dollars américains.
Remboursement : en totalité le 9 mars 2020.
(2) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 9 juin 2015, représenté par 150 obligations de 1 000 000 dollars américains nominal dans le cadre du programme EMTN soit 150 millions de dollars américains.
Remboursement : en totalité le 9 juin 2021.

Les emprunts obligataires émis de 2012 à 2017 dans le cadre du programme EMTN sont tous assortis d'une clause de changement de contrôle, qui donne la possibilité aux porteurs obligataires de demander le remboursement au pair si, consécutivement à un changement de contrôle, Kering voyait sa note abaissée en catégorie *Non Investment Grade*.

Les montants inscrits au bilan tiennent compte des règles de comptabilisation au coût amorti sur la base du taux d'intérêt effectif et de l'ajustement de juste valeur généré par la relation de couverture documentée dans le cadre de l'application de la norme IFRS 9.

Le montant des intérêts courus figure dans la rubrique « Autres dettes financières ».

29.5 Principaux emprunts bancaires et lignes de crédit confirmées

29.5.1 Détail des principaux emprunts bancaires

Le Groupe dispose notamment des emprunts bancaires suivants :

Emprunts à long et moyen terme

(en millions d'euros)

Montant nominal	Taux d'intérêt émission	Taux d'intérêt effectif	Date émission	Couverture documentée / non documentée	Échéance	31/12/2018	31/12/2017
3 1,8 (1)	Variable JPY Tibor + 0,40 %	-	14/12/2014	-	14/12/2018		29,6
39,7 (2)	Variable JPY Tibor + 0,40 %	-	15/04/2015	-	15/04/2020	**39,7**	37,0
15,9 (3)	Variable JPY Tibor + 0,35 %	-	31/03/2016	-	31/03/2020	**15,9**	14,8
15,9 (4)	Variable JPY Tibor + 0,25 %	-	31/03/2016	-	31/03/2021	**7,9**	10,4
30,0 (5)	Variable JPY Tibor + 0,29 %	-	30/09/2016	-	30/09/2019	**17,4**	21,2
23,8 (6)	Variable JPY Tibor + 0,27 %	-	31/03/2017	-	31/03/2020	**23,8**	22,2
24,8 (7)	Variable JPY Tibor + 0,29 %	-	17/04/2017	-	15/04/2020	**15,8**	19,7
23,8 (8)	Variable JPY Tibor + 0,29 %	-	27/11/2017	-	27/11/2020	**23,8**	22,2
15,9 (9)	Variable JPY Tibor + 0,20 %	-	28/09/2018	-	30/09/2021	**15,9**	

(1) Emprunt contracté en décembre 2014 pour un montant de 4 000 millions de yens (31,8 millions d'euros).
(2) Emprunt contracté en avril 2015 pour un montant de 5 000 millions de yens (39,7 millions d'euros).
(3) Emprunt contracté en mars 2016 pour un montant de 2 000 millions de yens (15,9 millions d'euros).
(4) Emprunt amortissable contracté en mars 2016 pour un montant de 2 000 millions de yens (15,9 millions d'euros) et dont le montant restant dû au 31 décembre 2018 s'élève à 1 000 millions de yens (7,9 millions d'euros).
(5) Emprunt amortissable contracté en septembre 2016 pour un montant de 3 771 millions de yens (30,0 millions d'euros) et dont le montant restant dû au 31 décembre 2018 s'élève à 2 184 millions de yens (17,4 millions d'euros).
(6) Emprunt contracté en mars 2017 pour un montant de 3 000 millions de yens (23,8 millions d'euros).
(7) Emprunt amortissable contracté en avril 2017 pour un montant de 3 120 millions de yens (24,8 millions d'euros) et dont le montant restant dû au 31 décembre 2018 s'élève à 1 986 millions de yens (15,8 millions d'euros).
(8) Emprunt contracté en novembre 2017 pour un montant de 3 000 millions de yens (23,8 millions d'euros).
(9) Emprunt contracté en septembre 2018 pour un montant de 2 000 millions de yens (15,9 millions d'euros).

29.5.2 Lignes de crédit confirmées à disposition du Groupe

Le Groupe dispose au 31 décembre 2018 de 3 135,0 millions d'euros de lignes de crédit confirmées contre 3 747,1 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Le montant des lignes de crédit confirmées au 31 décembre 2017 intégrait les lignes de crédit PUMA pour un montant de 297,1 millions d'euros, dont 56,8 millions d'euros étaient mobilisés.

29.5.3 Répartition des lignes de crédit confirmées

Kering et Kering Finance SNC : 3 135,0 millions d'euros répartis par échéance comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2018	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	31/12/2017
Lignes de crédit confirmées	**3 135,0**		3 135,0		3 450,0

Les lignes de crédit confirmées intègrent une ligne de crédit syndiqué de 2 385 millions d'euros signée le 20 décembre 2018 ayant pour échéance initiale décembre 2023 et assortie de deux options d'extension de la maturité d'une année chacune.

Au 31 décembre 2018, cette ligne de crédit syndiqué négociée en décembre 2018 pour une durée initiale de 5 ans n'est pas mobilisée et le montant total des lignes de crédit confirmées sur Kering et Kering Finance SNC non utilisées s'élève à 3 135,0 millions d'euros.

Les lignes bancaires confirmées du Groupe contiennent des clauses d'engagement et de défaut habituelles de ce type de contrat : maintien de l'emprunt à son rang (*pari passu*), limitation des sûretés attribuées aux prêteurs (*negative pledge*) et défaut croisé (*cross default*).

Toutes ces clauses sont respectées au 31 décembre 2018 et il n'existe pas de risque de défaut prévisible à cet égard.

Le solde des lignes de crédit confirmées non utilisées au 31 décembre 2018 s'élève à 3 135,5 millions d'euros contre 3 690,3 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Les lignes de crédit confirmées non mobilisées garantissent la liquidité du Groupe et couvrent notamment le programme d'émissions de billets de trésorerie non utilisé tant au 31 décembre 2018 qu'au 31 décembre 2017.

Note 30 – Exposition aux risques de marché, de taux d'intérêt, de change et aux fluctuations de cours de bourse et de métaux précieux

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour gérer son exposition aux risques de marché.

30.1 Exposition aux risques de taux d'intérêt

Le groupe Kering utilise pour la gestion du risque de taux d'intérêt de ses actifs et passifs financiers, en particulier de sa dette financière, des instruments dont les encours représentés par leur notionnel sont les suivants :

(en millions d'euros)	31/12/2018	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà	31/12/2017
Swaps prêteurs « taux fixe »								400,0
Swaps emprunteurs « taux fixe »	138,9		131,0		7,9			134,3
Autres instruments de taux d'intérêt								
TOTAL	**138,9**		**131,0**		**7,9**			**534,3**

Dans le cadre de l'application de la politique de couverture du risque de taux, ces instruments ont généralement pour objet de rendre variable le taux fixe des titres de créances négociables et le taux fixe d'emprunts et de tirages de lignes de crédit.

Ces instruments permettent aussi de fixer le taux des emprunts obligataires émis à taux variable.

Ainsi, au 31 décembre 2018, des couvertures de taux emprunteurs de taux fixe pour un notionnel de 150 millions de dollars américains permettent de fixer en totalité la dette obligataire en dollars américains initialement émise à taux variable.

Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 9, ces instruments financiers ont été analysés au regard des critères d'éligibilité à la comptabilité de couverture.

Au 31 décembre 2018, la répartition des instruments financiers en couvertures documentées ou non documentées s'établissait comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2018	Couvertures de juste valeur	Couvertures de flux de trésorerie	Couvertures non documentées
Swaps prêteurs « taux fixe »				
Swaps emprunteurs « taux fixe »	138,9		138,9	
TOTAL	**138,9**		**138,9**	

Ces instruments dérivés de taux sont comptabilisés au bilan en valeur de marché à la date de clôture.

La comptabilisation des variations de juste valeur dépend de l'intention d'utilisation de l'instrument dérivé et du classement comptable qui en découle.

Pour les instruments dérivés de taux désignés comme instruments de couverture de juste valeur, la variation est reconnue dans le résultat de la période au même titre que la réévaluation symétrique sur les dettes couvertes en totalité ou en proportion. La part inefficace impacte le résultat financier de l'exercice.

Pour les instruments dérivés de taux désignés comme instruments de couverture de flux de trésorerie, la part efficace de la variation de juste valeur de l'instrument dérivé est reconnue initialement dans les autres éléments du résultat global et est affectée en résultat lorsque la position couverte impacte ce dernier. La part inefficace impacte le résultat financier de l'exercice.

Pour les instruments dérivés non documentés, la variation de juste valeur de l'instrument dérivé est directement reconnue en résultat et impacte le résultat financier de l'exercice.

Avant gestion, l'exposition aux risques de taux d'intérêt du Groupe peut être présentée comme suit en distinguant :

- les actifs et passifs financiers à taux fixe, exposés à un risque de prix avant gestion :

		Échéancier pour 2018			
(en millions d'euros)	31/12/2018	Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	31/12/2017
Actifs financiers à taux fixe	**48,8**	**16,6**	**32,2**		**55,3**
Emprunts obligataires	2 705,2	244,1	1 108,1	1 353,0	3 97 1,1
Billets de trésorerie	-				-
Autres dettes financières	2 1,1	9,1	1 1,8	0,3	13,5
Passifs financiers à taux fixe	**2 726,4**	**253,2**	**1 119,9**	**1 353,3**	**3 984,6**

- les actifs et passifs financiers à taux variable, exposés à un risque de cash-flow avant gestion :

		Échéancier pour 2018			
(en millions d'euros)	31/12/2018	Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	31/12/2017
Actifs financiers à taux variable	**2 263,9**	**2 226,6**	**6,2**	**31,1**	**2 198,0**
Emprunts obligataires	13 1,0		13 1,0		125,0
Billets de trésorerie	-				-
Autres dettes financières	1 070,6	503,2	3 13,5	253,9	1 075,6
Passifs financiers à taux variable	**1 201,6**	**503,2**	**444,5**	**253,9**	**1 200,6**

Après gestion et prise en compte des opérations de couverture, l'exposition aux risques de taux d'intérêt du Groupe peut être présentée comme suit en distinguant :

- les actifs et passifs financiers à taux fixe, exposés à un risque de prix après gestion :

		Échéancier pour 2018			
(en millions d'euros)	31/12/2018	Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	31/12/2017
Actifs financiers à taux fixe	**48,8**	**16,6**	**32,2**		**55,3**
Emprunts obligataires	2 836,2	244,1	1 239,1	1 353,0	3 696,1
Billets de trésorerie	-				-
Autres dettes financières	29,1	10,5	18,3	0,3	22,7
Passifs financiers à taux fixe	**2 865,3**	**254,6**	**1 257,4**	**1 353,3**	**3 718,8**

- les actifs et passifs financiers à taux variable, exposés à un risque de cash-flow après gestion :

		Échéancier pour 2018			
(en millions d'euros)	31/12/2018	Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	31/12/2017
Actifs financiers à taux variable	**2 263,9**	**2 226,6**	**6,2**	**31,1**	**2 198,0**
Emprunts obligataires	-				400,0
Billets de trésorerie	-				-
Autres dettes financières	1 062,7	501,8	307,0	253,9	1 066,4
Passifs financiers à taux variable	**1 062,7**	**501,8**	**307,0**	**253,9**	**1 466,4**

Les actifs et passifs financiers sont constitués des éléments du bilan qui portent intérêt.

La répartition de la dette brute par type de taux avant et après prise en compte des opérations de couverture est la suivante :

		Avant couverture		Après couverture	
(en millions d'euros)	31/12/2018	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
Dettes brutes	**3 928,0**	**2 726,4**	**1 201,6**	**2 865,3**	**1 062,7**
%		69,4 %	30,6 %	72,9 %	27,1 %

		Avant couverture		Après couverture	
(en millions d'euros)	31/12/2017	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
Dettes brutes	**5 185,2**	**3 984,6**	**1 200,6**	**3 718,8**	**1 466,4**
%		76,8 %	23,2 %	71,7 %	28,3 %

Analyse de sensibilité au risque de taux d'intérêt

Sur la base de cette répartition taux fixe/taux variable après prise en compte des instruments dérivés, une variation instantanée de 50 points de base des taux d'intérêt aurait un impact en année pleine de 4,8 millions d'euros sur le résultat consolidé avant impôt du Groupe. Au 31 décembre 2017, cet effet avait été estimé à 3,2 millions d'euros pour une variation instantanée de 50 points de base des taux d'intérêt (hypothèse conforme aux niveaux relatifs de taux constatés au 31 décembre 2018).

Sur la base des données de marché au 31 décembre 2018 et du niveau particulièrement bas des taux d'intérêt de référence du Groupe, l'impact des instruments dérivés de taux et des passifs financiers évalués à la juste valeur par résultat a été établi sur la base d'une variation instantanée de +/- 50 points de base de la courbe des taux d'intérêt euros et dollars américains au 31 décembre 2018.

(en millions d'euros)	Impact réserve de réévaluation	Impact résultat financier
Au 31 décembre 2018		
Variation de + 50 points de base	0,7	
Variation de - 50 points de base	(0,7)	
Au 31 décembre 2017		
Variation de + 50 points de base	1,3	(0,4)
Variation de - 50 points de base	(1,4)	0,4

Toutes les autres variables de marché sont réputées constantes dans la détermination de la sensibilité.

L'impact de la variation en réserve de réévaluation des instruments financiers, dans les capitaux propres, est généré par les instruments de taux éligibles à la comptabilité de couverture de flux de trésorerie.

L'impact de la variation en résultat financier, dans le compte de résultat, est généré par les instruments de taux non éligibles à la comptabilité de couverture.

Ces montants sont présentés hors effet impôts.

30.2 Exposition aux risques de change

Le groupe Kering utilise pour la gestion du risque de change des instruments dont les encours représentés par leur notionnel sont les suivants :

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Contrats de change à terme	(5 036,4)	(2 800,4)
Swaps de devises	(105,7)	(98,5)
Options de change – tunnels export	(160,7)	(406,7)
Achats d'options de change	(92,1)	(13,5)
TOTAL	**(5 394,9)**	**(3 319,1)**

Le Groupe utilise essentiellement des contrats de change à terme et/ou swaps de change ou de devises pour couvrir les risques commerciaux export et import et pour couvrir les risques financiers nés en particulier des opérations de refinancement intragroupe en devises.

Le Groupe peut être, par ailleurs, amené à mettre en place des stratégies optionnelles simples (achat d'options ou tunnels) pour couvrir des expositions futures.

Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 9, ces instruments dérivés ont été analysés au regard des critères d'éligibilité à la comptabilité de couverture. Le Groupe ne détient pas de dérivés éligibles à la comptabilisation de couverture d'investissement net.

Au 31 décembre 2018, la répartition des instruments dérivés en couvertures documentées ou non documentées s'établissait comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2018	Dollar américain	Yen	Livre sterling
Couvertures de flux de trésorerie				
Achats à terme & swaps achat à terme	28,3	27,5	0,8	
Ventes à terme & swaps vente à terme	(3 302,0)	(1 224,9)	(439,8)	(322,5)
Options de change-achats de tunnels export	(160,7)	(49,8)	(33,8)	(62,0)
Achats d'options de change	(92,1)			
Couvertures de juste valeur				
Achats à terme & swaps achat à terme	5 14,0	167,1	54,9	42,4
Ventes à terme & swaps vente à terme	(1 600,6)	(3 16,2)	(12 1,2)	(224,9)
Non documentées				
Achats à terme & swaps achat à terme	937,2	6 15,8	77,9	76,6
Ventes à terme & swaps vente à terme	(1 6 13,3)	(843,1)	(149,6)	(140,2)
Swaps de devises	(105,7)		(105,7)	
Maturité				
Inférieures à un an				
Achats à terme & swaps achat à terme	1 479,5	8 10,4	133,6	1 19,0
Ventes à terme & swaps vente à terme	(6 49 1,2)	(2 379,4)	(690,7)	(687,6)
Swaps de devises				
Options de change-achats de tunnels export	(160,7)	(49,8)	(33,8)	(62,0)
Achats d'options de change	(92,1)			
Supérieures à un an				
Achats à terme & swaps achat à terme				
Ventes à terme & swaps vente à terme	(24,7)	(4,8)	(19,9)	
Swaps de devises	(105,7)		(105,7)	

Ces instruments dérivés de change sont comptabilisés dans l'état de la situation financière en valeur de marché à la date de clôture.

Les dérivés éligibles à la couverture de flux de trésorerie couvrent les flux futurs hautement probables (non encore comptabilisés) matérialisés sous la forme d'un budget pour la période budgétaire en cours (saison, trimestre, semestre…) ou des flux futurs certains non encore comptabilisés (commandes fermes).

Au 31 décembre 2018, les dérivés de change éligibles à la couverture de flux de trésorerie ont essentiellement une maturité résiduelle de moins d'un an et couvrent des flux de trésorerie devant être réalisés et comptabilisés sur l'exercice à venir.

Les dérivés éligibles à la couverture de juste valeur couvrent des éléments comptabilisés dans l'état de la situation financière du Groupe à la date de clôture ou des flux futurs certains non encore comptabilisés (commandes fermes).

Certains dérivés de change traités en gestion à des fins de couverture ne sont pas documentés dans le cadre de la comptabilité de couverture au regard de la norme IFRS 9 et sont donc comptabilisés comme des instruments dérivés dont la variation de juste valeur impacte le résultat financier.

Ces dérivés couvrent principalement des éléments de l'état de la situation financièreu bilanou des flux futurs n'ayant pu remplir les critères liés au caractère hautement probable au regard de la norme IFRS 9.

Franc suisse	Dollar Hong Kong	Yuan chinois	Dollar Singapour	Dollar taïwanais	Won coréen	Autres	31/12/2017
							1 347,0
	(32 1,7)	(393,0)	(50,0)	(42,2)	(306,4)	(201,5)	(2 930,4)
	(15,1)						(406,7)
		(92,1)					(13,5)
2 1,4	43,5	62,3	7,3	6,4	42,6	66,1	675,9
(2 1,1)	(189,9)	(257,3)	(35,1)	(26,5)	(73,3)	(335,1)	(1 27 1,4)
2,2	11,5	37,6	3,9	6,1	16,0	89,6	1 18,8
(3 15,7)	(11,5)	(37,6)	(3,9)	(6,1)	(16,0)	(89,6)	(740,3)
							(98,5)
23,6	55,0	99,9	11,2	12,5	58,6	155,7	1 896,7
(336,8)	(523,1)	(687,9)	(89,0)	(74,8)	(395,7)	(626,2)	(4 795,2)
							(98,5)
	(15,1)						(406,7)
		(92,1)					(13,5)
							245,0
							(146,9)

L'exposition du risque de change du bilan s'analyse de la façon suivante au 31 décembre 2018 :

(en millions d'euros)	31/12/2018	Dollar américain	Yen	Livre sterling
Actifs monétaires	3 494,7	883,2	281,0	337,3
Passifs monétaires	988,4	438,4	396,6	9,5
Exposition brute au bilan	2 506,3	444,8	(88,6)	327,8
Exposition prévisionnelle	3 559,4	1 247,2	472,8	384,5
Exposition brute avant gestion	**6 065,7**	**1 692,0**	**384,2**	**712,3**
Instruments de couverture	(5 394,9)	(1 623,6)	(716,5)	(630,6)
Exposition brute après gestion	**670,8**	**68,4**	**(332,3)**	**81,7**

Les actifs monétaires sont constitués des créances et prêts ainsi que des soldes bancaires, des placements et équivalents de trésorerie dont la date d'échéance est inférieure à trois mois en date d'acquisition.

Les passifs monétaires sont constitués des dettes financières ainsi que des dettes d'exploitation et dettes diverses.

Ces éléments monétaires sont majoritairement libellés dans les devises fonctionnelles dans lesquelles les filiales opèrent ou convertis dans la devise fonctionnelle du Groupe au travers d'instruments dérivés de change dans le respect des procédures en vigueur.

Analyse de sensibilité au risque de change

Cette analyse exclut les impacts liés à la conversion des états financiers de chaque entité du Groupe dans sa monnaie de présentation (euro) ainsi que la valorisation de la position de change bilancielle considérée comme non significative en date d'arrêté.

Sur la base des données de marché en date de clôture, l'impact des instruments dérivés de change en cas d'une variation instantanée de 10 % des cours de change de l'euro par rapport aux principales devises d'exposition les plus significatives pour le Groupe (le dollar américain, le yen et le yuan chinois) s'établit comme suit :

Au 31 décembre 2018	Impact réserve de réévaluation		Impact résultat financier	
(en millions d'euros)	Variation de + 10 %	Variation de - 10 %	Variation de + 10 %	Variation de - 10 %
Dollar américain	111,4	(136,2)	0,6	(0,7)
Yen	42,0	(51,9)		
Yuan chinois	42,4	(44,9)		

Au 31 décembre 2017	Impact réserve de réévaluation		Impact résultat financier	
(en millions d'euros)	Variation de + 10 %	Variation de - 10 %	Variation de + 10 %	Variation de - 10 %
Dollar américain	(35,7)	52,2	0,5	(4,3)
Yen	43,8	(48,8)	(0,7)	(1,6)
Yuan chinois	43,5	(53,2)	(0,7)	0,8

Toutes les autres variables de marché sont réputées constantes dans la détermination de la sensibilité.

L'impact de la variation en réserve de réévaluation des instruments financiers, dans les capitaux propres, est généré par les instruments de change éligibles à la comptabilité de couverture de flux de trésorerie.

L'impact de la variation en résultat financier, dans le compte de résultat, est généré par les instruments de change non éligibles à la comptabilité de couverture et par la variation de la part inefficace des couvertures de flux de trésorerie.

Ces montants sont présentés hors effet impôts.

Franc suisse	Dollar Hong Kong	Yuan chinois	Dollar Singapour	Dollar taïwanais	Won coréen	Autres	31/12/2017
386,5	256,2	485,1	54,1	29,9	81,4	700,0	3 419,3
48,9	17,4	58,3		12,4	7,6	26,3	1 650,8
337,6	238,8	426,8	54,1	17,5	73,8	673,7	1 768,5
	336,8	485,1	50,0	42,2	306,3	234,5	2 001,2
337,6	**575,6**	**911,9**	**104,1**	**59,7**	**380,1**	**908,2**	**3 769,6**
(313,2)	(483,2)	(680,1)	(77,8)	(62,3)	(337,1)	(470,5)	(3 319,1)
24,4	**92,4**	**231,8**	**26,3**	**(2,6)**	**43,0**	**437,7**	**450,5**

30.3 Exposition aux risques de fluctuation des cours de bourse

Dans le cadre de ses opérations courantes, le Groupe intervient sur les actions liées aux participations consolidées et les actions émises par Kering.

Par nature, la participation de Kering dans PUMA mis en équivalence au 31 décembre 2018 peut voir sa valeur dépendre des fluctuations du cours de bourse de PUMA.

Les actions détenues au titre de participations non consolidées représentent une faible exposition pour le Groupe et ne font pas l'objet de couverture.

Au 31 décembre 2018, aucune opération de couverture relative au risque actions n'était reconnue comme instrument dérivé au regard de l'application de la norme IFRS 9.

30.4 Exposition aux risques de fluctuation des cours des métaux précieux

Le Groupe peut être exposé à la variation du prix de certains métaux précieux et en particulier de l'Or dans le cadre des activités de ses marques dans l'Horlogerie et dans la Joaillerie. Ainsi des couvertures peuvent être mises en place notamment *via* la contractualisation d'instruments financiers dérivés pour sécuriser le coût de production ou en négociant les prix avec les affineurs ou les producteurs de produits semi-finis.

Au 31 décembre 2018, ces opérations de couverture dont la maturité résiduelle est de moins d'un an sont traitées sous forme d'achats à terme pour un notionnel de 12,2 millions d'euros et ont une valeur de marché non significative (notionnel de 10,4 millions d'euros au 31 décembre 2017).

En cas de variation instantanée de 1 % des cours de ces métaux précieux, ces opérations auraient un impact de 0,1 million d'euros hors effet d'impôts sur la réserve de réévaluation des instruments financiers, dans les capitaux propres.

30.5 Autres risques de marché – Risques de crédit

Les transactions du Groupe sur les produits dérivés ont pour seul objet de réduire son exposition globale aux risques de change, de taux d'intérêt et de fluctuations des cours de bourse naissant de ses activités normales ; elles sont limitées aux marchés organisés ou à des opérations de gré à gré avec des opérateurs de premier plan.

Compte tenu du grand nombre de clients répartis dans plusieurs types d'activités, et de la part prépondérante des ventes réalisées directement auprès de la clientèle finale, celles-ci ne comportent pas de risque de crédit. En ce qui concerne les ventes réalisées auprès d'intermédiaires de type *wholesalers*, il n'existe pas de dépendance ni de concentration vis-à-vis d'un ou de plusieurs d'entre eux, dont la perte pourrait avoir un effet significatif sur le résultat du Groupe. Le risque de crédit relatif à ces clients est également limité par la souscription d'assurance-crédit.

30.6 Instruments dérivés en valeur de marché

Au 31 décembre 2018, conformément à la norme IFRS 9, la valeur de marché des instruments financiers dérivés figure dans l'état de la situation financière, à l'actif dans les rubriques « Actifs financiers non courants » et « Autres actifs financiers courants », et au passif dans les rubriques « Autres passifs financiers non courants » et « Autres passifs financiers courants ».

La juste valeur des dérivés couvrant le risque de taux d'intérêt est inscrite en non courant ou en courant en fonction du sous-jacent de dette auquel ils sont affectés.

La juste valeur des dérivés couvrant le risque de change commercial est enregistrée en autres actifs financiers ou passifs financiers courants.

La juste valeur des dérivés couvrant le risque de change financier est présentée en actifs financiers ou passifs financiers non courants si leur maturité est supérieure à 12 mois.

(en millions d'euros)	31/12/2018	Risque de taux d'intérêt	Risque de change	Autres risques de marché	31/12/2017
Dérivés actif	**54,1**	**1,5**	**52,0**	**0,6**	**149,2**
Non Courant	**1,5**	**1,5**			**0,7**
Dérivés actif – à la juste valeur par le résultat					
Dérivés actif – couverture de flux de trésorerie	1,5	1,5			0,7
Dérivés actif – couverture de juste valeur					
Courant	**52,6**		**52,0**	**0,6**	**148,5**
Dérivés actif – à la juste valeur par le résultat	3 1,7		3 1,7		7,0
Dérivés actif – couverture de flux de trésorerie	16,8		16,2	0,6	127,6
Dérivés actif – couverture de juste valeur	4,1		4,1		13,9
Dérivés passif	**1 14,1**	**0,5**	**1 13,6**		**1 11,8**
Non Courant	**3,0**	**0,5**	**2,5**		**0,7**
Dérivés passif – à la juste valeur par le résultat	2,5		2,5		
Dérivés passif – couverture de flux de trésorerie	0,5	0,5			0,7
Dérivés passif – couverture de juste valeur					
Courant	**111,1**		**111,1**		**111,1**
Dérivés passif – à la juste valeur par le résultat	33,7		33,7		10,0
Dérivés passif – couverture de flux de trésorerie	73,0		73,0		84,0
Dérivés passif – couverture de juste valeur	4,4		4,4		17,1
TOTAL	**(60,0)**	**1,0**	**(61,6)**	**0,6**	**37,4**

Les dérivés de couvertures de flux de trésorerie futurs sont comptabilisés pour leur part efficace en contrepartie des capitaux propres, en réserve de réévaluation des instruments financiers dont la variation est présentée en Note 14 – Autres éléments du résultat global.

L'évaluation des dérivés au 31 décembre 2018 a été effectuée en prenant en compte l'ajustement de crédit de valeur (CVA) et l'ajustement de débit de valeur (DVA) conformément à la norme IFRS 13. La probabilité de défaut retenue est déduite des données de marchés lorsqu'elles sont disponibles pour la contrepartie. L'impact est non matériel pour le Groupe en date d'arrêté.

30.7 Risque de liquidité

La gestion du risque de liquidité du Groupe et de chacune de ses filiales est étroitement et périodiquement appréciée par Kering à l'aide des procédures de *reporting* financier du Groupe.

Afin de garantir la liquidité, le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées pour un montant total de 3 135,0 millions d'euros dont le montant non utilisé s'élève à 3 135,0 millions d'euros et d'une trésorerie disponible de 2 216,6 millions d'euros au 31 décembre 2018.

L'analyse suivante porte sur les engagements contractuels des dettes financières et dettes fournisseurs et inclut notamment les intérêts à payer et exclut les impacts d'accords de *netting*. Elle inclut également les engagements du Groupe liés aux instruments dérivés inscrits à l'actif et au passif de l'état de la situation financière.

Ces flux de trésorerie prévisionnels liés aux intérêts à payer sont inclus dans la rubrique « Autres dettes financières ». Ils sont calculés jusqu'à l'échéance contractuelle des dettes auxquelles ils se rattachent. Les intérêts futurs à taux variables sont figés sur la base du dernier coupon fixé pour la période en cours et sur la base des *fixings* applicables en date d'arrêté pour les flux liés aux échéances ultérieures.

Les flux futurs de trésorerie présentés n'ont pas fait l'objet d'actualisation.

Il n'est pas prévu sur la base des données en date de clôture que les flux de trésorerie indiqués se produisent de façon anticipée et pour des montants sensiblement différents de ceux indiqués dans l'échéancier.

Cette analyse exclut les actifs financiers non dérivés du bilan et notamment les postes de trésorerie et équivalents de trésorerie et de créances clients qui s'élèvent respectivement à 2 216,6 millions d'euros et 849,5 millions d'euros au 31 décembre 2018.

(en millions d'euros)	31/12/2018 Valeur comptable	31/12/2018 Flux de trésorerie	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Instruments financiers non dérivés					
Emprunts obligataires	2 836,2	(2 837,0)	(245,0)	(1 242,0)	(1 350,0)
Billets de trésorerie					
Autres dettes financières	1 091,8	(1 335,6)	(544,4)	(471,0)	(320,2)
Dettes fournisseurs	745,8	(745,8)	(745,8)		
Instruments financiers dérivés					
Instruments de couverture de taux	**(1,0)**				
Swaps de taux d'intérêt		1,1	1,1		
Autres instruments de taux					
Instruments de couverture de change	**61,6**				
Changes à terme & swaps de change					
Flux out		(7 325,9)	(7 301,2)	(24,7)	
Flux in		7 210,2	7 186,0	24,2	
Autres instruments de change					
Flux out		(220,8)	(114,6)	(106,2)	
Flux in		218,2	114,7	103,5	
TOTAL	**4 734,4**	**(5 035,6)**	**(1 649,2)**	**(1 716,2)**	**(1 670,2)**

(en millions d'euros)	31/12/2017 Valeur comptable	31/12/2017 Flux de trésorerie	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Instruments financiers non dérivés					
Emprunts obligataires	4 096,1	(4 100,2)	(500,0)	(2 250,2)	(1 350,0)
Billets de trésorerie					
Autres dettes financières	1 089,1	(1 422,3)	(482,1)	(577,0)	(363,2)
Dettes fournisseurs	1 240,7	(1 240,7)	(1 240,7)		
Instruments financiers dérivés					
Instruments de couverture de taux					
Swaps de taux d'intérêt		(1,2)	(0,4)	(0,8)	
Autres instruments de taux					
Instruments de couverture de change	**(37,4)**				
Changes à terme & swaps de change					
Flux out		(6 562,4)	(6 199,7)	(362,7)	
Flux in		6 579,4	6 214,4	365,0	
Autres instruments de change					
Flux out		(461,4)	(461,4)		
Flux in		467,6	467,6		
TOTAL	**6 388,5**	**(6 741,2)**	**(2 202,3)**	**(2 825,7)**	**(1 713,2)**

Note 31 – Classification comptable et valeur de marché des instruments financiers

Les principes de mesure des instruments financiers et leur valeur de marché au 31 décembre 2018 s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2018		Ventilation par classification comptable					
	Valeur comptable	Valeur de marché	Juste valeur par résultat	Juste valeur par les autres éléments du résultat global	Prêts et créances	Coût amorti	Instruments dérivés avec comptabilité de couverture	Instruments dérivés sans comptabilité de couverture
Actif non courant								
Actifs financiers non courants	336,3	336,3		67,0	267,8		1,5	
Actif courant								
Créances clients	849,5	849,5				849,5		
Autres actifs financiers courants	60,9	60,9			8,3		20,9	3 1,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 2 16,6	2 2 16,6	530,0			1 686,6		
Passif non courant								
Emprunts et dettes financières à long terme	3 17 1,6	3 26 1,3				3 17 1,6		
Autres passifs financiers non courants	3,0	3,0					0,5	2,5
Passif courant								
Emprunts et dettes financières à court terme	756,4	759,7				756,4		
Autres passifs financiers courants	553,2	553,2				442,1	77,4	33,7
Dettes fournisseurs	745,8	745,8				745,8		

(en millions d'euros)	31/12/2017		Ventilation par classification comptable					
	Valeur comptable	Valeur de marché	Juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Coût amorti	Instruments dérivés avec comptabilité de couverture	Instruments dérivés sans comptabilité de couverture
Actif non courant								
Actifs financiers non courants	364,3	364,3		114,1	249,5		0,7	
Actif courant								
Créances clients	1 366,5	1 366,5				1 366,5		
Autres actifs financiers courants	155,6	155,6			7,1		141,5	7,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 136,6	2 136,6	547,8			1 588,8		
Passif non courant								
Emprunts et dettes financières à long terme	4 245,5	4 423,1				4 245,5		
Autres passifs financiers non courants	0,7	0,7					0,7	
Passif courant								
Emprunts et dettes financières à court terme	939,7	948,3				939,7		
Autres passifs financiers courants	367,6	367,6				256,5	101,1	10,0
Dettes fournisseurs	1 240,7	1 240,7				1 240,7		

Au 31 décembre 2018, les méthodes de valorisation retenues pour les instruments financiers sont les suivantes :

- les instruments financiers autres que les dérivés inscrits à l'actif de l'état de la situation financière :

  Les valeurs comptables retenues sont des estimations raisonnables de leur valeur de marché à l'exception des valeurs mobilières de placement et des titres de participation non consolidés dont la valeur de marché a été déterminée sur la base du dernier cours de bourse connu au 31 décembre 2018 pour les titres cotés ;

- les instruments financiers autres que les dérivés inscrits au passif de l'état de la situation financière :

  La valeur de marché a été déterminée pour les emprunts obligataires cotés sur la base du dernier cours de bourse en date de clôture.

  Pour les autres emprunts, elle a été déterminée sur la base d'autres méthodes de valorisation telles que la valeur actualisée des flux de trésorerie en tenant compte du risque de crédit du Groupe et des conditions de taux d'intérêt en date de clôture ;

- les instruments financiers dérivés :

  La valeur de marché a été fournie par les établissements financiers contreparties aux transactions ou calculée à l'aide de méthodes standards de valorisation intégrant les conditions de marché en date de clôture.

Le Groupe distingue trois catégories d'instruments financiers à partir des deux modes de valorisation utilisés (prix cotés et techniques de valorisation) et s'appuie sur cette classification, en conformité avec les IFRS, pour exposer les caractéristiques des instruments financiers comptabilisés au bilan à la juste valeur par résultat en date d'arrêté :

Catégorie de niveau 1 : instruments financiers faisant l'objet de cotations sur un marché actif ;

Catégorie de niveau 2 : instruments financiers dont l'évaluation à la juste valeur fait appel à des techniques de valorisation reposant sur des paramètres de marché observables ;

Catégorie de niveau 3 : instruments financiers dont l'évaluation à la juste valeur fait appel à des techniques de valorisation reposant sur des paramètres non observables (paramètres dont la valeur résulte d'hypothèses ne reposant pas sur des prix de transactions observables sur les marchés sur le même instrument ou sur des données de marché observables disponibles en date de clôture) ou qui ne le sont que partiellement.

La hiérarchie de juste valeur par classe d'instruments financiers s'établit comme suit au 31 décembre 2018 :

(en millions d'euros)	Hiérarchie de juste valeur			31/12/2018
	Prix de marché = Catégorie de niveau 1	Modèles avec paramètres observables = Catégorie de niveau 2	Modèles avec paramètres non observables = Catégorie de niveau 3	
Actif non courant				
Actifs financiers non courants		1,5	334,8	336,3
Actif courant				
Créances clients			849,5	849,5
Autres actifs financiers courants		52,6	8,3	60,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie		530,0	1 686,6	2 2 16,6
Passif non courant				
Emprunts et dettes financières à long terme			3 17 1,6	3 17 1,6
Autres passifs financiers non courants		3,0		3,0
Passif courant				
Emprunts et dettes financières à court terme			756,4	756,4
Autres passifs financiers courants		111,1	442,1	553,2
Dettes fournisseurs			745,8	745,8

(en millions d'euros)	Hiérarchie de juste valeur			31/12/2017
	Prix de marché = Catégorie de niveau 1	Modèles avec paramètres observables = Catégorie de niveau 2	Modèles avec paramètres non observables = Catégorie de niveau 3	
Actif non courant				
Actifs financiers non courants	30,0	0,7	333,6	364,3
Actif courant				
Créances clients			1 366,5	1 366,5
Autres actifs financiers courants		148,5	7,1	155,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie		547,8	1 588,8	2 136,6
Passif non courant				
Emprunts et dettes financières à long terme			4 245,5	4 245,5
Autres passifs financiers non courants		0,7		0,7
Passif courant				
Emprunts et dettes financières à court terme			939,7	939,7
Autres passifs financiers courants		111,1	256,5	367,6
Dettes fournisseurs			1 240,7	1 240,7

Note 32 – Endettement financier net

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Dettes financières brutes	3 928,0	5 185,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(2 216,6)	(2 136,6)
Endettement financier net	**1 711,4**	**3 048,6**

Note 33 – Tableau des flux de trésorerie

33.1 Réconciliation de la trésorerie et équivalents de trésorerie présentés dans l'état de la situation financière et dans le tableau des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Trésorerie et équivalents de trésorerie – État de la situation financière	2 216,6	2 136,6
Découverts bancaires	(380,3)	(237,3)
Trésorerie et équivalents de trésorerie – Tableau des flux de trésorerie	**1 836,3**	**1 899,3**

33.2 Composition de la capacité d'autofinancement

(en millions d'euros)	2018	2017 [1]
Résultat net des activités poursuivies	**2 658,3**	**1 751,9**
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	49 1,9	432,1
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie :	(6,6)	10,3
dont :		
Produits et charges opérationnels courants (note 5) :	(68,8)	(24,6)
– Juste valeur des couvertures de change opérationnelles	*(93,2)*	*(72,2)*
– Autres éléments	*24,4*	*47,6*
Autres produits et charges :	62,2	34,9
– Dépréciation d'actifs	*140,4*	*148,5*
– Juste valeur des couvertures de change en résultat financier	*98,5*	*6 1,5*
– Charge (Produit) d'impôt différé	*(194,8)*	*(193,3)*
– Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	*(11,9)*	*3,6*
– Autres éléments	*30,0*	*14,6*
Capacité d'autofinancement	**3 143,6**	**2 194,3**

(1) Les éléments constitutifs de la capacité d'autofinancement de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane ont été reclassés sur la ligne Flux nets liés aux activités abandonnées, conformément à la norme IFRS 5.

33.3 Émission et remboursement d'emprunts

(en millions d'euros)	2018	2017 [1]
Émission d'emprunts	73,1	299,4
Remboursement d'emprunts	(1 404,5)	(410,1)
Augmentation/Diminution des autres dettes financières	(27,9)	(364,4)
TOTAL	**(1 359,3)**	**(475,1)**

(1) Les Émissions et remboursement d'emprunts de PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane ont été reclassés sur la ligne Flux nets liés aux activités abandonnées, conformément à la norme IFRS 5.

Les remboursements d'emprunts tiennent compte des rachats partiels pour un montant total de 775 millions d'euros survenus en avril 2018 et octobre 2018 de quatre souches obligataires émises initialement pour un nominal de 500 millions d'euros chacune.

À l'issue de la première offre, trois rachats partiels d'emprunts obligataires ont été effectués le 9 avril 2018 pour un total de 405,2 millions d'euros (200 millions d'euros sur l'émission obligataire d'avril 2019, 100 millions d'euros sur celle d'octobre 2021 et 105,2 millions d'euros sur l'échéance de mars 2022).

À la fin de la seconde offre, quatre rachats partiels d'emprunts obligataires ont eu lieu le 9 octobre 2018 pour un montant total de 369,8 millions d'euros (55 millions d'euros sur l'émission obligataire d'avril 2019, 140 millions sur celle de juillet 2020, 55 millions d'euros sur celle d'octobre 2021 et 119,8 millions d'euros sur l'échéance de mars 2022).

Ils incluent également le remboursement le 8 octobre 2018 de l'emprunt obligataire, émis pour 500 millions d'euros en octobre 2013 pour une durée de 5 ans au taux de 1,875 %.

Les variations des autres dettes portent notamment sur les émissions et remboursements des emprunts libellés en yens.

33.4 Réconciliation de la variation des dettes financières et des flux nets de trésorerie liés aux activités de financement

(en millions d'euros)

	Emprunts obligataires	Autres emprunts auprès des établissements de crédit	Lignes de crédit confirmées	Utilisation des lignes de crédit non confirmées
Au 1er janvier 2018	**4 096,1**	**318,5**	-	**20,5**
Augmentation/Diminution de capital et autres opérations avec les actionnaires				
Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle				
Dividendes versés aux actionnaires de Kering SA				
Dividendes versés aux intérêts - non contrôlés des filiales consolidées				
Émission d'emprunts	15,2	57,9		
Remboursement d'emprunts	(1 275,1)	(129,4)		
Augmentation/Diminution des autres dettes financières		(3,6)		(2,8)
Intérêts versés et assimilés				
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	(1 259,9)	(75,1)	-	(2,8)
Variation de périmètre				
Différences de change		15,2		0,2
Variation des options de vente accordés aux intérêts non contrôlés				
Variation liée aux activités abandonnées		(58,6)		
Autres mouvements				
Au 31 décembre 2018	**2 836,2**	**200,0**	-	**17,9**

(en millions d'euros)

	Emprunts obligataires	Autres emprunts auprès des établissements de crédit	Lignes de crédit confirmées	Utilisation des lignes de crédit non confirmées
Au 1er janvier 2017	**4 180,9**	**335,1**	-	**23,4**
Augmentation/Diminution de capital et autres opérations avec les actionnaires				
Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle				
Dividendes versés aux actionnaires de Kering SA				
Dividendes versés aux intérêts - non contrôlés des filiales consolidées				
Émission d'emprunts	297,2	24,5		
Remboursement d'emprunts	(349,6)	(60,5)		
Augmentation/Diminution des autres dettes financières				2,1
Intérêts versés et assimilés				
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	(52,4)	(36,0)	-	2,1
Variation de périmètre		12,0		
Différences de change	(34,5)	(30,1)		(1,4)
Variation des options de vente accordés aux intérêts non contrôlés				
Autres mouvements	2,1	37,5		(3,6)
Au 31 décembre 2017	**4 096,1**	**318,5**	-	**20,5**

Dettes financières					Capitaux propres		Total
Billets de trésorerie	Dettes sur contrats de location-financement	Découverts bancaires	Autres dettes financières		Capitaux propres – Part du Groupe	Intérêts non contrôlés	
-	**83,9**	**237,3**	**428,9**				
					(2,7)		(2,7)
					(167,9)		(167,9)
					(757,6)		(757,6)
						(22,8)	(22,8)
							73,1
							(1 404,5)
			(21,5)				(27,9)
	(3,0)	(1,2)	(188,2)				(192,4)
-	(3,0)	(1,2)	(209,7)		(928,2)	(22,8)	(2 502,7)
		0,3					
	1,8	11,4	0,5				
			11,4				
			4,8				
	(4,0)	132,5	179,0				
-	**78,7**	**380,3**	**414,9**				

Dettes financières					Capitaux propres		Total
Billets de trésorerie	Dettes sur contrats de location-financement	Découverts bancaires	Autres dettes financières		Capitaux propres – Part du Groupe	Intérêts non contrôlés	
350,1	**96,9**	**292,1**	**141,8**				
					(27,8)		(27,8)
					0,2		0,2
					(580,9)		(580,9)
						(35,0)	(35,0)
							321,7
							(410,1)
(350,1)		(15,4)					(363,4)
	(3,5)	(10,4)	(189,6)				(203,5)
(350,1)	(3,5)	(25,8)	(189,6)		(608,5)	(35,0)	(1 298,8)
	(5,6)	(16,5)	(1,2)				
			292,2				
	(3,9)	(12,5)	185,7				
-	**83,9**	**237,3**	**428,9**				

Note 34 – Passifs éventuels, engagements contractuels non comptabilisés et risques éventuels

34.1 Engagements donnés ou reçus suite à des cessions d'actifs

Les garanties données ou reçues par le Groupe au 31 décembre 2018 dans le cadre de cessions antérieures d'entreprises se résument comme suit :

Cessions	Garantie de passif
Décembre 2010	
Cession de Conforama	Garantie de passif en matière fiscale valable jusqu'à l'expiration des délais de prescription légaux, pour un montant maximal de 120 millions d'euros, cette cession s'accompagnant de la reprise par Kering d'un engagement accessoire de continuité par Conforama des relations commerciales avec le Groupe BNP Paribas en matière de crédit aux consommateurs.
Décembre 2012	
Cession de The Sportsman's Guide et The Golf Warehouse	Garanties de passif portant sur (i) certaines déclarations fondamentales (organisation, propriété des titres, capacité) valables indéfiniment, (ii) l'emploi et les avantages sociaux et (iii) les aspects fiscaux ; (ii) et (iii) étant valables jusqu'à l'expiration des délais de prescription légale applicables. Ces garanties sont plafonnées à 21,5 millions de dollars américains.
Février 2013	
Cession de OneStopPlus	Garantie de passif spécifique portant sur un sujet fiscal identifié, valable jusqu'à l'expiration des délais de prescription légale.
Mars 2013	
Cession du Pôle Enfants-Famille	Garantie spécifique portant sur une indemnité d'occupation plafonnée à 400 000 euros.
Juin 2013	
Cession d'Ellos	Garantie de passif usuelle portant sur certaines déclarations fondamentales (capacité, existence, propriété des titres, capitalisation) valable indéfiniment, et plafonnée au prix de cession. Garantie de passif sur les aspects fiscaux expirant le 2 juin 2019 et plafonnée à 350 millions de couronnes suédoises. Ces engagements s'accompagnent d'une garantie reçue au titre de la poursuite des relations commerciales avec Finaref couverte par une garantie bancaire de 70 millions d'euros avec échéance en 2023.
Juin 2014	
Cession de La Redoute et Relais Colis	Garantie de passif usuelle portant sur certaines déclarations fondamentales (notamment existence des sociétés cédées, libre disposition des titres cédés et capacité et pouvoir de conclure la vente) valable jusqu'à l'expiration du délai de prescription acquisitive et plafonnée à 10 millions d'euros. Garantie de passif sur les aspects fiscaux, plafonnée à 10 millions d'euros et valable jusqu'à l'expiration du délai de prescription. Garanties de passif spécifiques portant sur (i) les opérations de restructuration du Groupe préalablement à sa cession, valable jusqu'au 31 décembre 2021 et non plafonnée, et (ii) des risques environnementaux, valable jusqu'au 31 décembre 2020 et plafonnée à 37 millions d'euros.
Décembre 2015	
Cession de Sergio Rossi	Garanties de passif en ce qui concerne (i) les aspects fiscaux et parafiscaux jusqu'à l'expiration des délais légaux dans chaque juridiction concernée et (ii) certaines déclarations fondamentales (notamment sur l'organisation, la capitalisation, les titres et les pouvoirs) sans limitation de durée. Cette garantie est plafonnée à 15 millions d'euros, à l'exception de (ii), plafonné au prix de la cession. Garanties de passif spécifiques portant sur (i) des contrôles fiscaux portant sur les années 2010 à 2014, (ii) la fiscalité attenante aux opérations de restructuration du groupe préalablement à sa cession, ainsi que (iii) sur des litiges de droits de propriété intellectuelle et de potentiels litiges avec certains cadres, sans limitation de durée. Le montant de ces garanties n'est pas plafonné.
Mars 2016	
Cession d'Electric	Garantie de passif usuelle en ce qui concerne certaines déclarations fondamentales notamment sur l'organisation, la capitalisation et les pouvoirs. Garanties limitées à la connaissance qu'en avait le vendeur notamment sur les assurances, les litiges et les aspects fiscaux. Le montant de ces garanties n'est pas plafonné.

Outre les garanties de passif détaillées ci-dessus, des conventions de garanties de passif d'importance mineure et comportant des conditions normales ont été établies au profit des acquéreurs des autres sociétés cédées par le Groupe.

34.2 Autres engagements donnés

34.2.1 Obligations contractuelles

Le tableau ci-dessous présente l'ensemble des engagements et obligations contractuelles du Groupe, hormis les engagements liés aux avantages du personnel détaillés en Note 26 – Avantages du personnel et assimilés.

	Paiements dus par période				
(en millions d'euros)	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	31/12/2018	31/12/2017 [1]
Dettes financières (Note 29)	756,4	1 564,4	1 607,2	3 928,0	5 185,2
Contrats de location simple	621,6	1 945,7	1 581,6	4 148,9	3 232,3
Obligations d'achat irrévocables	103,0	66,6	5,2	174,8	252,1
Total engagements donnés	**1 481,0**	**3 576,7**	**3 194,0**	**8 251,7**	**8 670,2**

(1) À des fins de comparaison, les obligations contractuelles au 31 décembre 2017 ont été retraitées des activités abandonnées, à savoir PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane.

Location simple

Les montants d'obligations contractuelles mentionnés sur la ligne « Contrats de location simple » correspondent aux montants des paiements minimaux futurs à effectuer au titre de contrats de location simple sur la période non résiliable par le preneur. Ils correspondent principalement aux loyers non résiliables de magasins, plateformes logistiques et autres bâtiments (sièges et administratifs).

Au 31 décembre 2018, le montant total des futurs paiements minimaux que le Groupe s'attend à recevoir au titre de contrats de sous-location non résiliables s'élève à 113,2 millions d'euros (14,5 millions d'euros au 31 décembre 2017).

La charge de loyer de l'exercice 2018 correspondant aux paiements minimaux s'élève à 701,2 millions d'euros (635,5 millions d'euros en 2017). La charge relative aux paiements conditionnels s'élève, quant à elle, à 855,2 millions d'euros (675,5 millions d'euros en 2017), et est calculée sur la base des chiffres d'affaires réalisés.

Le montant des revenus de sous-location s'élève à 3,1 millions d'euros en 2018 (3,3 millions d'euros en 2017).

Location-financement

La valeur actualisée des loyers futurs incluse en « Emprunts et dettes financières » et concernant des biens activés répondant à la définition de contrats de location-financement de la norme IAS 17 est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
À moins d'un an	40,7	9,3
De un à cinq ans	34,0	61,4
À plus de cinq ans	26,2	27,0
	101,0	**97,7**
Frais financiers inclus	(22,2)	(13,8)
Valeur actualisée des loyers futurs	**78,7**	**83,9**

Au 31 décembre 2018, le Groupe ne s'attend pas à percevoir de futurs revenus minimaux au titre de contrats de sous-location non résiliables.

34.2.2 Nantissements et sûretés réelles

(en millions d'euros)	Date de départ du nantissement	Date d'échéance du nantissement	Montant d'actif nanti 31/12/2018	Total du poste de bilan (VNC [1])	% correspondant	Montant d'actif nanti 31/12/2017
Immobilisations incorporelles			-	7 393,6	-	-
Immobilisations corporelles	08/06/2001	31/03/2028	32,2	2 228,5	1,4 %	31,1
Actifs financiers non courants			-	336,3	-	-
Total des actifs non courants donnés en nantissement			**32,2**	**9 958,4**	**0,3 %**	**31,1**

(1) Valeur nette comptable.

34.2.3 Autres engagements

(en millions d'euros)	Paiements dus par période À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	31/12/2018	31/12/2017 [1]
Lignes de crédit confirmées (note 29)	-	3 135,0	-	3 135,0	3 450,0
Lettres de crédit	14,0	-	-	14,0	13,5
Autres garanties reçues	4,8	1,6	2,0	8,4	19,9
Total engagements reçus	**18,8**	**3 136,6**	**2,0**	**3 157,4**	**3 483,4**
Garanties données aux banques assurant le cash pooling	1,9	0,6	3,5	6,0	4,5
Garanties sur loyer, cautions immobilières	0,2	5,2	1,8	7,2	14,2
Autres engagements	27,8	7,8	1,5	37,1	37,8
Total engagements donnés	**29,9**	**13,6**	**6,8**	**50,3**	**56,5**

(1) *À des fins de comparaison, les engagements au 31 décembre 2017 ont été retraitées des activités abandonnées, à savoir PUMA, Stella McCartney, Volcom et Christopher Kane.*

Les autres engagements donnés sont principalement constitués de cautions douanières et de garanties opérationnelles.

34.3 Passifs éventuels

À la connaissance du Groupe, outre le risque fiscal mentionné dans la Note 12.1.1 – Charge d'impôt sur le résultat et taux effectif d'impôt, il n'existe aucun passif éventuel significatif.

34.4 Dépendance du Groupe à l'égard de brevets, licences ou contrats d'approvisionnement

Il n'existe aucun lien de dépendance significative du Groupe à l'égard de brevets, de licences ou de contrats d'approvisionnement.

34.5 Procès et litiges

Les sociétés et entreprises du Groupe sont engagées dans un certain nombre de procès ou de litiges dans le cours normal des opérations, dont des contentieux avec diverses administrations. Les charges pouvant en découler, estimées probables par elles et leurs experts, ont fait l'objet de provisions.

Aucun des contentieux en cours dans lesquels les sociétés ou entreprises du Groupe sont impliquées, de l'avis de leurs experts, ne fait courir de risque au cours normal et prévisible des affaires ou au développement envisagé du Groupe.

Le Groupe estime qu'il n'existe aucun litige connu de lui comportant des risques probables significatifs, susceptibles d'affecter le patrimoine, le résultat ou la situation financière du Groupe, qui n'ait fait l'objet de provisions estimées nécessaires à la clôture de l'exercice. Aucun litige pris individuellement, contre la Société et/ou l'une de ses filiales, n'est significatif à l'échelle de la Société ou du Groupe.

Le Groupe n'a connaissance d'aucun autre litige ou arbitrage, qui serait susceptible d'avoir ou ayant eu dans un passé récent, une incidence significative sur la situation financière, l'activité, le résultat de la Société ou du Groupe.

Note 35 – Transactions avec les parties liées

35.1 Partie liée ayant un contrôle sur le Groupe

La société Kering SA est contrôlée par Artémis, elle-même détenue en totalité par la société Financière Pinault. Au 31 décembre 2018, le groupe Artémis détient 40,9 % du capital (40,9 % au 31 décembre 2017) et 57,8 % des droits de vote de Kering SA (57,6 % au 31 décembre 2017).

Les principales opérations de l'exercice 2018, entre Artémis et l'ensemble des sociétés consolidées du groupe Kering sont :

- le versement d'un acompte sur dividende au titre de l'exercice 2018 de 180,8 millions d'euros décidé le 14 décembre 2018 et payé le 17 janvier 2019 ;
- le versement du solde du dividende en numéraire de l'exercice 2017 pour 206,5 millions d'euros, ainsi qu'un acompte sur dividende de 103,2 millions d'euros payé en janvier 2018 (237,6 millions d'euros pour l'ensemble du dividende 2016) ;
- la distribution exceptionnelle d'un dividende en nature d'actions PUMA au titre de l'exercice 2017 pour un montant de 1 845,3 millions d'euros ;
- la constatation d'une redevance de 5,1 millions d'euros en 2018 (4,0 millions d'euros en 2017) au titre, d'une part, d'une mission de conseil et d'étude en matière de développement et d'appui dans la réalisation d'opérations complexes et, d'autre part, de la fourniture d'opportunités de développement, d'affaires ou de facteurs de réduction des coûts. Cette rémunération fait l'objet d'une convention examinée par le Comité d'audit et autorisée par le Conseil d'administration.

35.2 Entreprises associées

Dans le cadre normal de son activité, le Groupe réalise des transactions avec ses entreprises associées sur une base de prix de marché.

Ces opérations ne sont pas significatives.

35.3 Rémunération du Conseil d'administration et du Comité exécutif du Groupe

(en millions d'euros)	2018	2017
Avantages à court terme	37,7	69,8
Charges patronales	5,0	4,3
Indemnités de fin de contrat de travail	-	1,9
Avantages postérieurs à l'emploi	2,0	2,0
Autres avantages à long terme	103,3	40,0
Paiements sur base d'actions	85,5	53,9
TOTAL	**233,5**	**171,9**

Les avantages à court terme, les charges patronales et les indemnités de fin de contrat de travail correspondent aux montants versés au cours de l'exercice. Les avantages postérieurs à l'emploi, les autres avantages à long terme et les paiements sur base d'actions correspondent aux montants comptabilisés en charges de la période.

Note 36 – Liste des filiales consolidées au 31 décembre 2018

Consolidation par intégration globale : C
Consolidation par mise en équivalence : E

Sociétés	% d'intérêt 31/12/2018	% d'intérêt 31/12/2017
Kering SA	**Société Mère**	
ACTIVITÉS POURSUIVIES		
MAISONS DE LUXE		
France		
ALEXANDER McQUEEN FRANCE SAS	C 100,00	C 100,00
ARCADES PONTHIEU SA	C 95,00	C 95,00
BALENCIAGA SA	C 100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA FRANCE SAS	C 100,00	C 100,00
BOUCHERON HOLDING SAS	C 100,00	C 100,00
BOUCHERON PARFUMS SAS	C 100,00	C 100,00
BOUCHERON SAS	C 100,00	C 100,00
BRIONI FRANCE SAS	C 100,00	C 100,00
C. MENDES SAS	C 100,00	C 100,00
DODO PARIS SAS	C 99,99	C 99,99
FRANCE CROCO SAS	C 100,00	C 100,00
GG FRANCE SERVICES SAS	C 100,00	C 100,00
GPO HOLDING SAS	C 100,00	C 100,00
GUCCI FRANCE SAS	C 100,00	C 100,00
LES BOUTIQUES BOUCHERON SAS	C 100,00	C 100,00
POMELLATO PARIS SA	C 99,99	C 99,99
QEELIN FRANCE SARL	C 100,00	C 100,00
SOWIND FRANCE SAS	C 100,00	C 100,00
TANNERIE DE PERIERS SAS	C 100,00	C 100,00
YSL VENTES PRIVEES FRANCE SAS	C 100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT BOUTIQUE FRANCE SAS	C 100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT PARFUMS SAS	C 100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT SAS	C 100,00	C 100,00
Allemagne		
BALENCIAGA GERMANY GmbH	C 100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA GERMANY GmbH	C 100,00	C 100,00
BRIONI GERMANY GmbH	C 100,00	C 100,00
DODO DEUTSCHLAND GmbH	C 100,00	C 100,00
GG LUXURY GOODS GmbH	C 100,00	C 100,00
KW LUXURY DISTRIBUTION GmbH	C 100,00	C 100,00
POMELLATO DEUTSCHLAND GmbH	C 100,00	C 100,00
KERING WATCHES LUXURY DIVISION GmbH	C 100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT GERMANY GmbH	C 100,00	C 100,00
Autriche		
ALEXANDER McQUEEN GmbH	C 100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA AUSTRIA GmbH	C 100,00	C 100,00
BRIONI AUSTRIA GmbH	C 100,00	C 100,00
GUCCI AUSTRIA GmbH	C 100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT AUSTRIA GmbH	C 100,00	C 100,00
Belgique		
GUCCI BELGIUM SA	C 100,00	C 100,00
Chypre		
BOWLINE INVESTMENTS Ltd	Liquidation	C 100,00
PROPERTY4LIFE INVESTMENTS Ltd	Liquidation	C 100,00
Espagne		
BALENCIAGA SPAIN SL	C 100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA ESPANA SL	C 100,00	C 100,00
BRIONI RETAIL ESPANA SL	C 100,00	C 100,00
DODO SPAIN SA	C 100,00	C 100,00
LUXURY GOODS SPAIN SL	C 100,00	C 100,00
LUXURY TIMEPIECES ESPANA SL	C 100,00	C 100,00
SOWIND IBERICA SL	C 100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT SPAIN SA	C 100,00	C 100,00
Grande-Bretagne		
ALEXANDER McQUEEN TRADING Ltd	C 100,00	C 100,00
AUTUMNPAPER Ltd	C 100,00	C 100,00
BALENCIAGA UK Ltd	C 100,00	C 100,00
BIRDSWAN SOLUTIONS Ltd	C 100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA UK CO. Ltd	C 100,00	C 100,00
BOUCHERON UK Ltd	C 100,00	C 100,00
BRIONI UK Ltd	C 100,00	C 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2018	31/12/2017
DODO (UK) Ltd	C 100,00	C 100,00
GUCCI Ltd	C 100,00	C 100,00
LUXURY TIMEPIECES UK Ltd	C 100,00	C 100,00
LUXURY TIMEPIECES & JEWELLERY OUTLETS Ltd	C 100,00	C 100,00
PAINTGATE Ltd	C 100,00	C 100,00
POMELLATO (UK) Ltd	C 100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT UK Ltd	C 100,00	C 100,00
Grèce		
LUXURY GOODS GREECE AE	C 99,80	C 99,80
Hongrie		
GUCCI HUNGARY KFT	C 100,00	C 100,00
Irlande		
GUCCI IRELAND Ltd	C 100,00	C 100,00
Italie		
ACCADEMICA DELLA PELLETTERIA SRL	C 51,00	Création
ALEXANDER McQUEEN ITALIA SRL	C 100,00	C 100,00
BALENCIAGA LOGISTICA SRL	C 100,00	C 100,00
BALENCIAGA RETAIL ITALIA SRL	C 100,00	C 100,00
BRIONI SpA	C 100,00	C 100,00
BRIONI OUTLET SRL	Fusion	C 100,00
BRIONI GERMANICS HOLDING SRL	C 100,00	C 100,00
BRIONI ITALIA SRL	C 100,00	C 100,00
BRIONI SERVIZI SRL	C 100,00	Création
B.V. LUXURY SRL	C 100,00	Création
B.V. ITALIA SRL	C 100,00	C 100,00
B.V. SERVIZI SRL	C 100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA SRL	C 100,00	C 100,00
CALZATURIFICIO FLORA SRL	C 100,00	C 100,00
CARAVEL PELLI PREGIATE SpA	C 100,00	C 100,00
CONCERIA BLUTONIC SpA	C 51,00	C 51,00
DESIGN MANAGEMENT SRL	C 100,00	C 100,00
DESIGN MANAGEMENT 2 SRL	C 100,00	C 100,00
E_LITE SpA	C 51,00	C 51,00
GARPE SRL	C 100,00	C 100,00
GUCCI GARDEN SRL	C 100,00	C 100,00
G COMMERCE EUROPE SpA	C 100,00	C 100,00
G.F. LOGISTICA SRL	C 100,00	C 100,00
G.F. SERVICES SRL	C 100,00	C 100,00
GGW ITALIA SRL	C 100,00	C 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2018	31/12/2017
GJP SRL	C 100,00	C 100,00
GPA SRL	C 100,00	C 100,00
GT SRL	C 100,00	C 100,00
GUCCI IMMOBILLARE LECCIO SRL	C 100,00	C 100,00
GUCCI LOGISTICA SpA	C 100,00	C 100,00
GUCCIO GUCCI SpA	C 100,00	C 100,00
K RETAIL ROMA SRL	C 100,00	-
LECCIO SRL	C 100,00	C 100,00
LGM SRL	C 73,30	C 73,30
LUXURY GOODS ITALIA SpA	C 100,00	C 100,00
LUXURY GOODS OUTLET SRL	C 100,00	C 100,00
MANIFATTURA VENETA PELLETERIE SRL	C 100,00	C 100,00
PIGINI SRL	C 100,00	C 100,00
POMELLATO SpA	C 100,00	C 100,00
POMELLATO EUROPA SpA	C 100,00	C 100,00
ROMAN STYLE SpA	C 100,00	C 100,00
SAMMEZZANO OUTLET SRL	C 100,00	C 100,00
SOWIND ITALIA SRL	C 100,00	C 100,00
SL LUXURY RETAIL SRL	C 100,00	C 100,00
THE MALL SRL	Fusion	C 100,00
TIGER FLEX SRL	C 100,00	C 100,00
TOMAS MAIER ITALIA SRL	E 51,00	E 51,00
TRAMOR SRL	C 100,00	C 100,00
ULYSSE NARDIN ITALIA SRL	C 100,00	C 100,00
SAINT LAURENT SHOES SRL	C 100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT LOGISTICA SRL	C 100,00	C 100,00
Luxembourg		
BOTTEGA VENETA INTERNATIONAL SARL	C 100,00	C 100,00
CASTERA SARL	C 100,00	C 100,00
GUCCI GULF INVESTMENTS SARL	C 100,00	C 100,00
QEELIN HOLDING LUXEMBOURG SA	C 100,00	C 100,00
Monaco		
SAM BOUCHERON	C 100,00	C 100,00
GUCCI SAM	C 100,00	C 100,00
KERING RETAIL MONACO SAM	C 100,00	C 100,00
SMHJ SAM	C 99,79	C 99,79
SAM YVES SAINT LAURENT OF MONACO	C 100,00	C 100,00

Sociétés	% d'intérêt 31/12/2018	% d'intérêt 31/12/2017
Pays-Bas		
BOTTEGA VENETA NETHERLANDS BV	C 100,00	C 100,00
G DISTRIBUTION BV	C 100,00	C 100,00
GG MIDDLE EAST BV	C 51,00	C 51,00
GG OTHER TERRITORIES BV	C 100,00	C 100,00
KERING ASIAN HOLDING BV	C 100,00	C 100,00
GUCCI NETHERLANDS BV	C 100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT NETHERLANDS BV	C 100,00	C 100,00
République Tchèque		
BRIONI CZECH REPUBLIC SRO	C 100,00	C 100,00
LUXURY GOODS CZECH REBUBLIC SRO	C 100,00	C 100,00
Roumanie		
SIFA INTERNATIONAL SRL	C 100,00	-
Russie		
BOUCHERON RUSSIA OOO	C 100,00	C 100,00
GUCCI RUS OOO	C 100,00	C 100,00
ULYSSE NARDIN RUSSIA LLC	C 100,00	C 100,00
Serbie		
LUXURY TANNERY DOO	C 51,00	C 51,00
Suisse		
BALENCIAGA SWITZERLAND SA	C 100,00	Création
BOTTEGA VENETA SA	C 100,00	C 100,00
BOUCHERON (SUISSE) SA	C 100,00	C 100,00
BRIONI SWITZERLAND SA	C 100,00	C 100,00
DONZE CADRANS SA	C 100,00	C 100,00
FABBRICA QUADRANTI SA	C 100,00	C 100,00
GT SILK SA	C 100,00	C 100,00
GUCCI SWISS RETAIL SA	C 100,00	Création
LUXURY GOODS INTERNATIONAL SA	C 100,00	C 100,00
LUXURY GOODS OUTLETS EUROPE SAGL	C 100,00	C 100,00
OCHS UND JUNIOR AG	E 32,80	E 32,80
SIGATEC SA	E 50,00	E 50,00
SOWIND GROUP SA	C 100,00	C 100,00
SOWIND SA	C 100,00	C 100,00
THE MALL LUXURY OUTLET SA	C 100,00	C 100,00
ULYSSE NARDIN LE LOCLE SA	C 100,00	C 100,00
UNCA SA	E 50,00	E 50,00
YVES SAINT LAURENT SWITZERLAND SA	C 100,00	C 100,00

Sociétés	% d'intérêt 31/12/2018	% d'intérêt 31/12/2017
Aruba		
GEMINI ARUBA NV	C 100,00	C 100,00
Brésil		
BOTTEGA VENETA HOLDING Ltda	C 100,00	C 100,00
GUCCI BRASIL IMPORTACAO E EXPORTACAO Ltda	C 100,00	C 100,00
SAINT LAURENT BRASIL IMPORTACAO E EXPORTACAO Ltda	C 100,00	C 100,00
Canada		
BALENCIAGA CANADA Inc.	C 100,00	Création
BOTTEGA VENETA CANADA Ltd	C 100,00	C 100,00
G. BOUTIQUES Inc.	C 100,00	C 100,00
SAINT LAURENT CANADA BOUTIQUES Inc.	C 100,00	C 100,00
Chili		
LUXURY GOODS CHILE SpA	C 51,00	C 51,00
États-Unis		
ALEXANDER McQUEEN TRADING AMERICA, Inc.	C 100,00	C 100,00
741 MADISON AVENUE CORP	C 100,00	C 100,00
BALENCIAGA AMERICA Inc.	C 100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA Inc.	C 100,00	C 100,00
BOUCHERON JOAILLERIE (USA) Inc.	C 100,00	C 100,00
BRIONI AMERICA Inc.	C 100,00	C 100,00
BRIONI AMERICA HOLDING Inc.	C 100,00	C 100,00
E_LITE US Inc.	C 51,00	C 51,00
G GATOR USA LLC	C 100,00	C 100,00
GUCCI AMERICA Inc.	C 100,00	C 100,00
GUCCI CARIBBEAN Inc.	C 100,00	C 100,00
GUCCI GROUP WATCHES Inc.	C 100,00	C 100,00
JOSEPH ALTUZARRA	E 40,54	E 40,54
LUXURY HOLDINGS Inc.	C 100,00	C 100,00
LUXURY TIMEPIECES AND JEWELRY USA, Inc.	C 100,00	Création
POMELLATO USA Inc.	C 100,00	C 100,00
TOMAS MAIER LLC	E 51,00	E 51,00
TOMAS MAIER DISTRIBUTION LLC	E 51,00	E 51,00
TOMAS MAIER HOLDING LLC	E 51,00	E 51,00
TRADEMA OF AMERICA Inc.	C 100,00	C 100,00
ULYSSE NARDIN Inc.	C 100,00	C 100,00
WALL'S GATOR FARM II LLC	E 40,00	E 40,00
WG ALLIGATOR FARM LLC	E 40,00	E 40,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2018	31/12/2017
YVES SAINT LAURENT AMERICA HOLDING Inc.	C 100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT AMERICA Inc.	C 100,00	C 100,00
Mexique		
BOTTEGA VENETA MEXICO, S. DE R.L. DE C.V.	C 100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA SERVICIOS, S. DE R.L. DE C.V.	C 100,00	C 100,00
D ITALIAN CHARMS S.A. DE C.V.	C 100,00	C 100,00
GUCCI IMPORTACIONES S.A. DE C.V.	C 100,00	C 100,00
GUCCI MEXICO S.A. DE C.V.	C 100,00	C 100,00
RETAIL LUXURY SERVICIOS S.A. DE C.V.	C 100,00	C 100,00
SAINT LAURENT MEXICO, S. DE R.L. DE C.V.	C 100,00	C 100,00
SAINT LAURENT SERVICIOS, S. DE R.L. DE C.V.	C 100,00	C 100,00
Panama		
LUXURY GOODS PANAMA S. DE R.L.	C 51,00	C 51,00
Australie		
BALENCIAGA AUSTRALIA PTY Ltd	C 100,00	Création
BOTTEGA VENETA AUSTRALIA PTY Ltd	C 100,00	C 100,00
GUCCI AUSTRALIA PTY Ltd	C 100,00	C 100,00
SAINT LAURENT AUSTRALIA PTY Ltd	C 100,00	C 100,00
Nouvelle Zélande		
GUCCI NEW ZEALAND Ltd	C 100,00	C 100,00
Chine		
1921 (SHANGHAI) RESTAURANT Ltd	C 100,00	C 100,00
ALEXANDER McQUEEN (SHANGAI) TRADING Ltd	C 100,00	C 100,00
BALENCIAGA FASHION SHANGAI CO. Ltd	C 100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA (CHINA) TRADING Ltd	C 100,00	C 100,00
KERING (SHANGHAI) WATCHES AND JEWELRY Ltd	C 100,00	C 100,00
BRIONI (SHANGAI) TRADING Ltd	C 100,00	C 100,00
GUCCI (CHINA) TRADING Ltd	C 100,00	C 100,00
GUCCI WATCHES MARKETING CONSULTING (SHANGHAI) Ltd	C 100,00	C 100,00
LGI (SHANGHAI) ENTERPRISE MANAGEMENT Ltd	C 100,00	C 100,00
POMELLATO SHANGAI CO. Ltd	C 100,00	C 100,00
QEELIN TRADING (SHANGAI) CO. Ltd	C 100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT (SHANGHAI) TRADING Ltd	C 100,00	C 100,00
Corée		
ALEXANDER McQUEEN KOREA Ltd	C 100,00	C 100,00
BALENCIAGA KOREA Ltd	C 100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA KOREA Ltd	C 100,00	C 100,00
BOUCHERON KOREA Ltd	C 100,00	C 100,00
GUCCI KOREA Ltd	C 100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT KOREA Ltd	C 100,00	C 100,00
Guam		
BOTTEGA VENETA GUAM Inc.	C 100,00	C 100,00
GUCCI GROUP GUAM Inc.	C 100,00	C 100,00
Hong Kong		
ALEXANDER McQUEEN (HONG KONG) Ltd	C 100,00	C 100,00
BALENCIAGA ASIA PACIFIC Ltd	C 100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA HONG KONG Ltd	C 100,00	C 100,00
BOUCHERON HONG KONG Ltd	C 100,00	C 100,00
BRIONI HONG KONG Ltd	C 100,00	C 100,00
GUCCI (HONG KONG) Ltd	C 100,00	C 100,00
GUCCI ASIA COMPANY Ltd	C 100,00	C 100,00
LUXURY TIMEPIECES (HONG KONG) Ltd	C 100,00	C 100,00
MOVEN INTERNATIONAL Ltd	C 100,00	C 100,00
POMELLATO CHINA Ltd	C 100,00	C 100,00
POMELLATO PACIFIC Ltd	C 100,00	C 100,00
QEELIN Ltd	C 100,00	C 100,00
ULYSSE NARDIN (ASIA PACIFIC) Ltd	C 100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT (HONG KONG) Ltd	C 100,00	C 100,00
Inde		
GUCCI INDIA PRIVATE Ltd	Liquidation	C 100,00
LUXURY GOODS RETAIL PRIVATE Ltd LGR	C 51,00	C 51,00
Japon		
BALENCIAGA JAPAN Ltd	C 100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA JAPAN Ltd	C 100,00	C 100,00
BOUCHERON JAPAN Ltd	C 100,00	C 100,00
BRIONI JAPAN & CO. Ltd	C 100,00	C 100,00
E_LITE JAPAN Ltd	C 51,00	C 51,00

Sociétés	% d'intérêt 31/12/2018	% d'intérêt 31/12/2017
LUXURY TIMEPIECES JAPAN Ltd	C 100,00	C 100,00
POMELLATO JAPAN CO. Ltd	C 100,00	C 100,00
SOWIND JAPAN KK	C 100,00	C 100,00
Macau		
ALEXANDER McQUEEN (MACAU) Ltd	C 100,00	C 100,00
BALENCIAGA MACAU Ltd	C 100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA MACAU Ltd	C 100,00	C 100,00
BRIONI MACAU Ltd	C 100,00	C 100,00
GUCCI MACAU Ltd	C 100,00	C 100,00
KERING (MACAU) WATCHES AND JEWELRY Ltd	C 100,00	C 100,00
QEELIN MACAU Ltd	C 100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT MACAU Ltd	C 100,00	C 100,00
Vietnam		
GUCCI VIETNAM CO. Ltd	C 100,00	C 100,00
Bahrein		
FLORENCE 1921 WLL	C 49,00	C 49,00
Émirats Arabes Unis		
ATELIER LUXURY GULF LLC	C 49,00	C 49,00
FASHION LUXURY MIDDLE EAST	C 49,00	Acquisition
LUXURY GOODS GULF LLC	C 49,00	C 49,00
LUXURY FASHION GULF LLC	C 49,00	C 49,00
Kazakhstan		
ULYSSE NARDIN KAZAKHSTAN LLP	E 50,00	E 50,00
Koweit		
LUXURY GOODS KUWAIT WLL	C 26,01	C 26,01
YSL KUWAIT FOR READYMADE CLOTHES AND ACCESSORIES WLL	C 49,00	Création
Qatar		
SAINT LAURENT PARIS LLC	C 24,00	C 24,00
LUXURY GOODS QATAR LLC	C 25,50	C 25,50
Malaisie		
AUTUMNPAPER MALAYSIA SDN BHD	C 100,00	Création
BALENCIAGA SEA MALAYSIA SDN BHD	C 100,00	Création
BOTTEGA VENETA MALAYSIA SDN BHD	C 100,00	C 100,00
GUCCI (MALAYSIA) SDN BHD	C 100,00	C 100,00
KERING WATCHES AND JEWELRY (MALAYSIA) SDN BHD	C 100,00	Création
SAINT LAURENT (MALAYSIA) SDN BHD	C 100,00	C 100,00

Sociétés	% d'intérêt 31/12/2018	% d'intérêt 31/12/2017
Mongolie		
ULYSSE NARDIN MONGOLIA LLC	E 50,00	E 50,00
Singapour		
ALEXANDER McQUEEN (SINGAPORE) PTE Ltd	C 100,00	C 100,00
BALENCIAGA SINGAPORE PTE Ltd	C 100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA SINGAPORE PTE Ltd	C 100,00	C 100,00
GUCCI SINGAPORE PTE Ltd	C 100,00	C 100,00
SAINT LAURENT (SINGAPORE) PTE Ltd	C 100,00	C 100,00
Taïwan		
BOUCHERON TAIWAN CO. Ltd	C 100,00	C 100,00
GUCCI GROUP WATCHES TAIWAN Ltd	C 100,00	C 100,00
ULYSSE NARDIN (TAIWAN) Ltd	C 100,00	C 100,00
Turquie		
POMELLATO MUCEVHERAT VE AKSESUAR DAGITIM VE TICARET Ltd SIRKETI	C 100,00	C 100,00
Thaïlande		
ALEXANDER McQUEEN (THAILAND) Ltd	C 100,00	Création
BALENCIAGA THAILAND Ltd	C 100,00	Création
BOTTEGA VENETA (THAILAND) Ltd	C 75,00	C 75,00
CLOSED-CYCLE BREEDING INTERNATIONAL Ltd	C 48,00	C 48,00
G OPERATIONS FRASEC Ltd	C 49,00	C 49,00
GUCCI (THAILAND) CO. Ltd	C 100,00	
GUCCI SERVICES (THAILAND) CO. Ltd	C 100,00	Création
LUXURY GOODS (THAILAND) Ltd	C 75,00	C 75,00
SAINT LAURENT (THAILAND) CO.	C 100,00	C 100,00
Afrique du Sud		
GG LUXURY RETAIL SOUTH AFRICA PTE Ltd	C 62,00	C 62,00
CORPORATE & AUTRES		
France		
CONSEIL ET ASSISTANCE	C 100,00	C 100,00
DISCODIS SAS	C 100,00	C 100,00
GG FRANCE 13 SAS	C 100,00	C 100,00
GG FRANCE 14 SAS	C 100,00	C 100,00
GG FRANCE HOLDING SAS	C 100,00	C 100,00
KERING EYEWEAR FRANCE SAS	C 63,00	C 63,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2018	31/12/2017
KERING FINANCE SNC	C 100,00	C 100,00
KERING SIGNATURE	C 100,00	C 100,00
MANUFACTURE CARTIER LUNETTES SAS	C 63,00	C 63,00
SAPARDIS	Fusion	C 100,00
SAPRODIS SERVICES SAS	C 100,00	C 100,00
Allemagne		
KERING EYEWEAR DACH GmbH	C 63,00	C 63,00
Espagne		
KERING EYEWEAR ESPANA SA	C 63,00	C 63,00
KERING SPAIN SL	C 100,00	C 100,00
Grande-Bretagne		
KERING EYEWEAR UK Ltd	C 63,00	C 63,00
KERING INTERNATIONAL Ltd	C 100,00	C 100,00
KERING UK SERVICES Ltd	C 100,00	C 100,00
Italie		
KERING EYEWEAR SpA	C 63,00	C 63,00
KERING ITALIA SpA	C 100,00	C 100,00
ALEXANDER McQUEEN LOGISTICA SRL	C 100,00	C 100,00
KERING SERVICE ITALIA SpA	C 100,00	C 100,00
Luxembourg		
KERING RE	C 100,00	C 100,00
KERING LUXEMBOURG SA	C 100,00	C 100,00
E_KERING LUX SA	C 100,00	C 100,00
PPR DISTRI LUX SA	Liquidation	C 100,00
Pays-Bas		
K OPERATIONS BV	C 100,00	C 100,00
GUCCI INTERNATIONAL NV	C 100,00	C 100,00
GUCCI PARTICIPATION BV	C 100,00	C 100,00
KERING HOLLAND NV	C 100,00	C 100,00
KERING INVESTMENTS EUROPE BV	C 100,00	C 100,00
Suisse		
LUXURY GOODS SERVICES SA	C 100,00	C 100,00
LUXURY GOODS LOGISTICS SA	C 51,00	C 51,00
LUXURY GOODS OPERATIONS SA	C 51,00	C 51,00
Chine		
GUANGZHOU KGS CORPORATE MANAGEMENT & CONSULTANCY Ltd	C 100,00	C 100,00
KERING (CHINA) ENTERPRISE MANAGEMENT Ltd	C 100,00	C 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2018	31/12/2017
KERING EYEWEAR SHANGHAI TRADING ENTERPRISES Ltd	C 63,00	C 63,00
REDCATS COMMERCE ET TRADING (SHANGHAI) CO. Ltd	C 100,00	C 100,00
REDCATS SOURCING (SHANGHAI) Ltd	C 100,00	C 100,00
Corée		
KERING EYEWEAR KOREA Ltd	C 63,00	C 63,00
KERING KOREA Ltd	C 100,00	C 100,00
Hong Kong		
KERING ASIA PACIFIC Ltd	C 100,00	C 100,00
KERING EYEWEAR APAC Ltd	C 63,00	C 63,00
KGS GLOBAL MANAGEMENT SERVICES Ltd	C 100,00	C 100,00
KGS SOURCING Ltd	C 100,00	C 100,00
Inde		
KERING EYEWEAR INDIA Ltd	C 63,00	Création
KGS SOURCING INDIA PTE Ltd	C 100,00	C 100,00
Japon		
GUCCI YUGEN KAISHA	C 100,00	C 100,00
KERING EYEWEAR JAPAN Ltd	C 63,00	C 63,00
KERING JAPAN Ltd	C 100,00	C 100,00
KERING TOKYO INVESTMENT Ltd	C 100,00	C 100,00
Malaisie		
KERING EYEWEAR MALAYSIA SDN BHD	C 63,00	Création
KERING SERVICES MALAYSIA SDN BHD	C 100,00	Création
Singapour		
KERING EYEWEAR SINGAPORE PTE Ltd	C 63,00	C 63,00
KERING SOUTH EAST ASIA PTE Ltd	C 100,00	C 100,00
Taïwan		
KERING EYEWEAR TAIWAN Ltd	C 63,00	C 63,00
Turquie		
KGS SOURCING TURKEY Ltd	C 100,00	C 100,00
Émirats Arabes Unis		
KERING SERVICES MIDDLE EAST	C 100,00	Création
Australie		
KERING AUSTRALIA PTY Ltd	C 100,00	Création
KERING EYEWEAR AUSTRALIA PTY Ltd	C 63,00	Création

Sociétés	% d'intérêt			
	31/12/2018		31/12/2017	
États-Unis				
KERING AMERICAS Inc.	C	100,00	C	100,00
KERING EYEWEAR USA Inc.	C	63,00	C	63,00
Mexique				
KERING MEXICO S. DE R.L. DE C.V.	C	100,00	C	100,00
ACTIVITÉS ABANDONNÉES				
PUMA				
PUMA SE (ALLEMAGNE)	E	15,85	C	86,25
Volcom				
VOLCOM LLC	C	100,00	C	100,00
LS&S RETAIL LLC	C	100,00	C	100,00
VOLCOM RETAIL LLC	C	100,00	C	100,00
VOLCOM RETAIL OUTLET LLC	C	100,00	C	100,00
VOLCOM LUXEMBOURG HOLDING SA	C	100,00	C	100,00
VOLCOM INTERNATIONAL SARL	C	100,00	C	100,00
WELCOM DISTRIBUTION SARL	C	100,00	C	100,00
VOLCOM DISTRIBUTION SPAIN SL	C	100,00	C	100,00
VOLCOM SAS	C	100,00	C	100,00
VOLCOM DISTRIBUTION (UK) Ltd	C	100,00	C	100,00
VOLCOM RETAIL (UK) Ltd	C	100,00	C	100,00
VOLCOM AUSTRALIA HOLDING COMPANY PTY Ltd	C	100,00	C	100,00
VOLCOM AUSTRALIA PTY Ltd	C	100,00	C	100,00

Sociétés	% d'intérêt			
	31/12/2018		31/12/2017	
VOLCOM CANADA Inc.	C	100,00	C	100,00
VOLCOM NEW ZEALAND Ltd	C	100,00	C	100,00
VOLCOM JAPAN GODOGAISHIYA	C	100,00	C	100,00
VOLCOM ASIA PACIFIC Ltd	C	100,00	C	100,00
Stella McCartney				
STELLA McCARTNEY FRANCE SAS	C	50,00	C	50,00
STELLA McCARTNEY Ltd	C	50,00	C	50,00
STELLA McCARTNEY SPAIN SL	C	50,00	C	50,00
STELLA McCARTNEY ITALIA SRL	C	50,00	C	50,00
LUXURY FASHION SA	C	50,00	C	50,00
LUXURY FASHION LUXEMBOURG SA	C	50,00	C	50,00
STELLA McCARTNEY AMERICA Inc.	C	50,00	C	50,00
STELLA McCARTNEY (SHANGHAI) TRADING Ltd	C	50,00	C	50,00
STELLA McCARTNEY HONG KONG Ltd	C	50,00	C	50,00
STELLA McCARTNEY JAPAN Ltd	C	50,00	C	50,00
STELLA McCARTNEY TAIWAN Ltd	C	50,00	Création	
Christopher Kane				
CHRISTOPHER KANE FRANCE SA	C	51,00	C	80,00
CHRISTOPHER KANE Ltd	C	51,00	C	80,00
CHRISTOPHER KANE SRL	C	51,00	C	80,00
CHRISTOPHER KANE Inc.	C	51,00	C	80,00

Note 37 – Honoraires des Commissaires aux comptes

Honoraires de l'exercice 2018	KPMG				Deloitte			
	Commissaire aux comptes : KPMG SA		Réseau		Commissaire aux comptes : Deloitte & Associés		Réseau	
(en milliers d'euros)	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés								
– Émetteur	327,8	20 %	n.a.	n.a.	300,2	57 %	n.a.	n.a.
– Filiales intégrées globalement	1 109,6	69 %	3 071,5	81 %	167,3	31 %	1 700,0	81 %
Sous-total	**1 437,4**	**89 %**	**3 071,5**	**81 %**	**467,5**	**88 %**	**1 700,0**	**81 %**
Services autres que la certification des comptes								
– Émetteur	143,0	9 %	-	-	62,0	12 %	-	-
– Filiales intégrées globalement	39,8	2 %	736,3	19 %	-	-	391,4	19 %
Sous-total (1)	**182,8**	**11 %**	**736,3**	**19 %**	**62,0**	**12 %**	**391,4**	**19 %**
TOTAL	**1 620,2**	**100 %**	**3 807,8**	**100 %**	**529,5**	**100 %**	**2 091,4**	**100 %**

(1) Les services autres que la certification des comptes fournis par KPMG SA à l'entité consolidante et à ses filiales contrôlées sont principalement constitués de lettres de confort, d'attestations portant sur des données financières et des missions de procédures convenues sur des données financières. Les services autres que la certification des comptes fournis par Deloitte & Associés à l'entité consolidante et à ses filiales contrôlées sont principalement constituésde lettres de confort et de diligences dans le cadre du RSE.

Note 38 – Événements postérieurs à la clôture

Aucun événement significatif n'est intervenu entre le 31 décembre 2018 et la date d'arrêté des comptes par le Conseil d'administration du 11 février 2019.

Lors de sa réunion du 11 février 2019, le Conseil d'administration de Kering a désigné Mme Sophie L'Hélias en tant qu'administratrice référente indépendante, avec un rôle habituel, notamment, en coordination avec le Président, d'être la porte-parole du Conseil auprès des investisseurs sur les questions ESG (Environnement, Sociétal, Gouvernance).

4. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2018

À l'Assemblée générale des actionnaires de la société Kering,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par les Assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Kering S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 2.2.1 « Normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne et applicables au 1er janvier 2018 » des notes annexes aux états financiers consolidés qui expose l'adoption au 1er janvier 2018 des normes IFRS 9 « Instruments financiers » et IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients ».

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Risques fiscaux

Notes 12.1.1 et 34.3 des notes annexes aux états financiers consolidés

Risque identifié	Notre réponse
Les opérations du Groupe sont sujettes, dans le cadre normal de ses activités, à des vérifications régulières de la part des administrations fiscales de chacun des pays dans lesquels opèrent les différentes filiales du Groupe. Ces contrôles peuvent donner lieu à des redressements fiscaux et à des contentieux avec les administrations fiscales tant en matière d'impôt sur les résultats que des autres impôts, taxes et versements assimilés. L'estimation des incidences de ces risques fiscaux et des provisions afférentes, constituées le cas échéant, fait l'objet d'une part significative de jugement de la Direction, notamment pour apprécier l'issue des contentieux en cours ou encore la probabilité de survenance des risques identifiés. Nous avons donc considéré ces éléments comme un point clé de notre audit.	Nous avons mené des entretiens avec la Direction et apprécié les procédures mises en place pour identifier les risques fiscaux et les positions fiscales incertaines potentiellement sensibles. Nous avons également, avec l'appui de nos experts en fiscalité internationale : • mené des entretiens auprès de la Direction Fiscale du Groupe et des directions locales pour apprécier le cas échéant l'état actuel des investigations menées et des redressements notifiés par les autorités fiscales et suivre les développements des litiges en cours ; • consulté les décisions et correspondances récentes des sociétés du Groupe avec les autorités fiscales, et pris connaissance de la correspondance entre les sociétés concernées et leurs conseils en matière de fiscalité ; • analysé les réponses de ces conseils fiscaux à nos demandes d'information ou les analyses que ces conseils ont produites dans le cadre de litiges en cours ; • procédé à une revue critique des estimations et positions retenues par la Direction ; • apprécié si les derniers développements ont été pris en compte dans l'estimation des provisions constatées dans l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2018. Concernant la procédure en cours en Italie relative à la société *Luxury Goods International* (LGI), nous avons examiné les éléments de procédure et/ou les avis juridiques ou techniques rendus par des cabinets d'avocats choisis par la Direction afin d'apprécier le bien-fondé d'une absence de provision.

Tests de perte de valeur des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée

Notes 2.6, 2.7, 2.10, 16, 17 et 19 des notes annexes aux états financiers consolidés

Risque identifié	Notre réponse
Au 31 décembre 2018, les écarts d'acquisition et les marques sont inscrits dans l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2018 pour une valeur nette comptable de respectivement 2 399,2 millions d'euros et 6 789,8 millions d'euros, soit respectivement 11 % et 32 % du total de l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2018. Les UGT (ou groupes d'UGT) contenant un écart d'acquisition et/ou des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée, telles que certaines marques, font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique au cours du second semestre de l'exercice et lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'intervenir. Lorsque la valeur recouvrable d'une UGT est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation est comptabilisée. La valeur recouvrable de chaque UGT est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de sortie et sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par rapport aux projections de flux de trésorerie futurs attendus, en tenant compte de la valeur temps et des risques spécifiques liés à l'actif, l'UGT ou le groupe d'UGT. La Direction s'assure lors de chaque exercice que la valeur comptable de ces écarts d'acquisition et marques, n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable et ne présente pas de risque de perte de valeur. Or, toute évolution défavorable des rendements attendus de l'UGT ou groupes d'UGT auxquelles des écarts d'acquisition et marques ont été affectés, en raison de facteurs internes ou externes, par exemple liés à l'environnement économique et financier dans lequel l'UGT ou groupes d'UGT opère, est éventuellement de nature à affecter de manière sensible la valeur recouvrable et à nécessiter la constatation d'une dépréciation. Une telle évolution implique de réapprécier la pertinence de l'ensemble des hypothèses retenues pour la détermination de cette valeur, ainsi que le caractère raisonnable et cohérent des paramètres de calcul. Compte tenu du poids des écarts d'acquisition et des marques dans l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2018 et des incertitudes inhérentes à certaines hypothèses et notamment à la probabilité de réalisation des prévisions entrant dans l'évaluation de la valeur recouvrable, nous avons considéré l'évaluation des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée comme un point clé de l'audit.	Nous avons examiné la conformité de la méthodologie appliquée par le Groupe pour la mise en œuvre des tests de dépréciation, aux normes comptables en vigueur. Nous avons également effectué un examen critique des modalités de mise en œuvre de cette méthodologie. Nos travaux ont ainsi consisté à : • examiner les éléments composant la valeur comptable des UGT auxquels les écarts d'acquisition et marques sont rattachés par le Groupe ; • apprécier la cohérence des projections de flux de trésorerie au regard des hypothèses de la Direction et des environnements économiques dans lesquels opère le Groupe ; • apprécier la cohérence du taux de croissance retenu pour les flux projetés avec les analyses externes disponibles ; • apprécier le caractère raisonnable des taux d'actualisation appliqués aux flux de trésorerie estimés en vérifiant notamment que les différents paramètres composant le coût moyen pondéré du capital de chaque UGT permettent d'approcher le taux de rémunération attendu par des participants au marché pour des activités similaires ; • comparer les estimations comptables des projections de flux de trésorerie des périodes précédentes avec les réalisations effectives correspondantes pour en évaluer la fiabilité ; • apprécier les analyses de sensibilité de la valeur d'utilité à une variation des principales hypothèses réalisées par la Direction ; • examiner les taux de redevances appliqués aux marques dans le calcul de la valeur basée sur les revenus futurs ; • s'assurer que la note 19 de l'annexe aux états financiers consolidés donne une information appropriée, notamment sur les analyses de sensibilité de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie à une variation des principales hypothèses retenues.

Évaluation des stocks

Notes 2.9 et 22 des notes annexes aux états financiers consolidés

Risque identifié	Notre réponse
Les stocks figurent, dans l'état de la situation consolidé au 31 décembre 2018, pour un montant net de 2 414,7 millions d'euros et représentent 11 % du total de la situation financière consolidée. Comme indiqué dans la note 2.9 de l'annexe aux états financiers consolidés, les stocks sont évalués au plus faible de leur coût et de leur valeur nette de réalisation : • le coût est déterminé selon la méthode du prix de détail (*retail method*) ou du coût moyen pondéré selon les différentes activités du Groupe ; • la valeur nette de réalisation est égale au prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, net des coûts restant à encourir pour l'achèvement et la réalisation de la vente. Le Groupe peut être amené à constater une dépréciation sur les stocks sur la base de leurs perspectives d'écoulement, s'ils sont endommagés, si le prix de vente a subi une baisse, ou encore si les coûts estimés d'achèvement et de réalisation de la vente ont augmenté. Les performances des Maisons sont déterminées par le rythme des collections, et l'écoulement des stocks dépend fortement du succès commercial du portefeuille de produits au sein de chaque marque du Groupe. Compte tenu du caractère significatif du montant des stocks dans l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2018, et du degré de jugement inhérent à certaines hypothèses sous-tendant la valorisation des provisions pour stocks, nous avons considéré ce sujet comme un point clé de l'audit.	Nos travaux ont consisté à : • apprécier les méthodes utilisées pour l'évaluation des stocks et s'assurer de la permanence des méthodes ; • tester le caractère effectif des contrôles mis en œuvre par la Direction pour prévenir ou détecter d'éventuelles erreurs dans l'évaluation des stocks ; • apprécier les données et les hypothèses retenues par la Direction pour déterminer les perspectives d'écoulement des stocks et les provisions qui en découlent ; • analyser les données budgétaires et prospectives ayant une incidence sur les provisions pour dépréciation des stocks ; • apprécier les hypothèses et les modalités d'application retenues pour déterminer les provisions spécifiques.

Application de la norme IFRS 5 consécutive à la distribution d'actions PUMA aux actionnaires de Kering le 16 mai 2018

Notes 3.1 et 4 des notes annexes aux états financiers consolidés

Risque identifié	Notre réponse
La distribution aux actionnaires de Kering de la majeure partie des actions PUMA détenues, approuvée par l'Assemblée générale du 25 avril 2018, est devenue effective le 16 mai 2018, date de mise en paiement du dividende en nature. Cette distribution a entraîné une perte de contrôle de PUMA et généré une plus-value nette reconnue au compte de résultat consolidé sur la ligne « Résultat net des activités abandonnées » pour un montant de 1 181 millions d'euros. Elle a par ailleurs conduit à reclasser sur la ligne « Résultat net des activités abandonnées » du compte de résultat consolidé, l'activité de PUMA jusqu'au 16 mai 2018, conformément aux dispositions prévues par la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées ». Dans la mesure où la distribution d'actions PUMA aux actionnaires du Groupe s'est traduite par une évolution majeure du périmètre de consolidation en 2018 et a eu un effet significatif sur le résultat net du Groupe, nous avons considéré la traduction comptable de cette opération et de la perte de contrôle qui en a découlé, comme un point clé de l'audit.	Nos travaux ont consisté à : • apprécier la conformité du traitement comptable de cette distribution et de la perte de contrôle qui en a découlé, avec les normes et interprétations du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ; • corroborer la date de déconsolidation des actifs et passifs de PUMA avec la date de perte de contrôle effective ; • vérifier l'exactitude arithmétique des calculs de la plus-value nette, tant pour les titres PUMA distribués que pour ceux conservés ; • vérifier que le résultat net des activités abandonnées de PUMA, présenté sur une ligne distincte du compte de résultat consolidé, a bien intégré les éléments suivants : - la plus-value nette des titres PUMA cédés et conservés, - le résultat net de l'activité PUMA du 1er janvier jusqu'à la date de perte de contrôle pour l'exercice 2018 et de l'exercice 2017 pour l'information comparative ; • s'assurer que les notes 3.1 et 4 de l'annexe aux états financiers consolidés donnent une information appropriée.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le Rapport de gestion du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le Rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce Code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Kering S.A. par les Assemblées générales du 18 juin 1992 pour le cabinet KPMG S.A. et du 18 mai 1994 pour le cabinet Deloitte & Associés.

Au 31 décembre 2018, le cabinet KPMG S.A. était dans la 27e année de sa mission sans interruption et le cabinet Deloitte & Associés dans sa 25e année.

Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la Direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'Audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la Direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons un rapport au Comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris La Défense, le 12 février 2019

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit *Département de KPMG S.A.*		Deloitte & Associés	
Isabelle Allen	Grégoire Menou	Frédéric Moulin	Stéphane Rimbeuf

5. COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ KERING SA

5.1 Bilan actif
aux 31 décembre 2018 et 2017

ACTIF				2018	2017
(en millions d'euros)	Notes	Valeur brute	Amortissements Provisions	Valeur nette	Valeur nette
Actif immobilisé					
Titres de participation		9 934,3	(1 750,7)	8 183,6	9 417,9
Autres immobilisations financières [1]		450,6		450,6	270,5
	3	10 384,9	(1 750,7)	8 634,2	9 688,4
Immobilisations incorporelles et corporelles	4	258,6	(49,1)	209,4	135,1
Total de l'actif immobilisé		**10 643,5**	**(1 799,8)**	**8 843,6**	**9 823,5**
Actif circulant					
Créances [2] [3]	5	223,8	(4,1)	219,7	244,0
Disponibilités [3]	6	1 032,3		1 032,3	4 859,4
Total de l'actif circulant		**1 256,0**	**(4,1)**	**1 252,0**	**5 103,4**
TOTAL DE L'ACTIF		**11 899,5**	**(1 803,9)**	**10 095,6**	**14 926,9**
(1) Dont à moins d'un an :				*187,9*	*19,6*
(2) Dont à plus d'un an :				*6,3*	*0,0*
(3) Dont concernant les entreprises liées :				*1 215,5*	*5 024,1*

5.2 Bilan passif
aux 31 décembre 2018 et 2017

PASSIF *(en millions d'euros)*	Notes	2018	2017
Capitaux propres			
Capital social		505,1	505,1
Primes d'émission, de fusion, d'apport		2 052,4	2 052,4
Réserves	7	1 585,6	1 585,5
Report à nouveau		613,4	2 160,0
Résultat de l'exercice		1 656,6	3 915,0
Total des capitaux propres		**6 413,0**	**10 218,0**
Provisions	**8**	**129,1**	**109,1**
Dettes			
Emprunts obligataires (1)	9.1	2 837,0	4 100,1
Autres dettes financières (1) (3)	9.1	31,1	42,6
Autres dettes (2) (3)	10	685,4	457,1
		3 553,5	**4 599,8**
TOTAL DU PASSIF		**10 095,6**	**14 926,9**
(1) Dont à plus d'un an :		*2 592,0*	*3 600,2*
(2) Dont à plus d'un an :		*0,0*	*0,0*
(3) Dont concernant les entreprises liées :		*116,2*	*83,1*

5.3 Compte de résultat

Pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 2017

(en millions d'euros)	Notes	2018	2017
Produits d'exploitation		366,4	299,3
Charges d'exploitation		(401,6)	(320,8)
Résultat d'exploitation	**12**	**(35,3)**	**(21,5)**
Dividendes		1 010,3	3 839,4
Autres produits et charges financiers		(73,2)	(95,6)
Résultat financier	**13**	**937,1**	**3 743,8**
Résultat courant avant impôt		**901,8**	**3 722,3**
Résultat exceptionnel	14	725,7	67,4
Participation des salariés		(7,3)	(3,9)
Impôt sur le résultat	15	36,3	129,2
Résultat net de l'exercice		**1 656,6**	**3 915,0**

5.4 Tableau des flux de trésorerie

Pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 2017

(en millions d'euros)	2018	2017
Dividendes encaissés	1 010,3	3 839,4
Charges d'intérêts sur dettes financières	(71,5)	(95,0)
Impôts sur le résultat reçus/payés	44,8	105,1
Autres	2,9	(63,2)
Variation de trésorerie issue des opérations d'exploitation	**986,5**	**3 786,3**
(Acquisitions)/Cessions d'immobilisations opérationnelles	(118,0)	(69,5)
Variation des immobilisations financières	(2 647,4)	(0,1)
Variation de trésorerie issue des opérations d'investissement	**(2 765,4)**	**(69,6)**
Variations nettes des dettes financières	(1 290,5)	(55,6)
Augmentations de capital	-	-
Dividendes versés par Kering	(757,7)	(580,9)
Variation de trésorerie issue des opérations de financement	**(2 048,2)**	**(636,5)**
Variation de la trésorerie débitrice	**(3 827,1)**	**3 080,2**
Trésorerie débitrice à l'ouverture de l'exercice	**4 859,4**	**1 779,2**
Trésorerie débitrice à la clôture de l'exercice	**1 032,3**	**4 859,4**

5.5 Variation des capitaux propres

(en millions d'euros) *(avant affectation du résultat)*	Nombre d'actions	Capital social	Primes d'émission, fusion, etc.	Réserves et report à nouveau	Résultat de l'exercice	Capitaux propres
Au 31 décembre 2016	**126 279 322**	**505,1**	**2 052,4**	**3 706,6**	**682,9**	**6 947,0**
Affectation résultat 2016				682,9	(682,9)	-
Dividendes versés				(391,5)		(391,5)
Acompte sur dividendes				(252,6)		(252,6)
Variations des provisions règlementées				0,1		0,1
Résultat 2017					3 915,0	3 915,0
Au 31 décembre 2017	**126 279 322**	**505,1**	**2 052,4**	**3 745,5**	**3 915,0**	**10 218,0**
Affectation résultat 2017				3 915,0	(3 915,0)	-
Dividendes versés				(505,1)		(505,1)
Dividendes en action PUMA				(4 514,5)		(4 514,5)
Acompte sur dividendes				(442,0)		(442,0)
Résultat 2018					1 656,6	1 656,6
Au 31 décembre 2018	**126 279 322**	**505,1**	**2 052,4**	**2 198,9**	**1 656,6**	**6 413,0**

Le capital de Kering au 31 décembre 2018 est composé de 126 279 322 actions de 4,00 euros.

5.6 Annexe comptable

Note 1 Faits marquants de l'exercice

Suite à la proposition du Conseil d'administration du 11 janvier 2018, l'Assemblée générale du 26 avril 2018 a décidé, en complément de la distribution d'un dividende ordinaire annuel de 6 euros par action, une distribution exceptionnelle en nature sous la forme d'actions PUMA SE (« PUMA ») à concurrence de 1 action PUMA pour 12 actions Kering détenues. Cette distribution a été mise en paiement le 16 mai 2018.

À l'issue de cette opération, la Société détient 2.368.558 actions PUMA, soit 15,70 % du capital social et 15,85 % des actions en circulation et des droits de vote de PUMA.

La perte de contrôle de PUMA à la suite de la distribution du dividende en nature se traduit en 2018 par une plus-value nette de 797,5 millions d'euros.

Suite à cette distribution exceptionnelle, la société Sapardis SE a fait l'objet d'une Transmission Universelle de Patrimoine chez Kering SA.

Kering a réalisé deux opérations de rachats obligataires pour les valeurs nominales hors intérêts courus, au cours de l'exercice 2018 :

- le 9 avril 2018 pour un montant de 405 millions d'euros ;
- le 9 octobre 2018 pour un montant de 369,8 millions d'euros.

En date du 8 octobre 2018, Kering a remboursé un emprunt obligataire arrivant à échéance pour un montant de 500 millions d'euros.

En date du 29 octobre 2018, Kering a annoncé le lancement d'un programme de rachat d'actions, autorisé par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 avril 2018.

Les actions ainsi rachetées seront destinées à être annulées.

Note 2 Règles et méthodes comptables

Les comptes annuels de l'exercice sont établis conformément aux dispositions du règlement n° 2014-03 de l'ANC.

2.1 Immobilisations incorporelles et corporelles

Les immobilisations incorporelles et corporelles sont inscrites au bilan à leur coût d'acquisition. Les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant le mode linéaire, en fonction de la nature et de la durée de vie de chaque composant.

Les immobilisations incorporelles et corporelles sont amorties en mode linéaire sur les durées suivantes :

Logiciels	de 1 à 5 ans
Logiciels créés en interne	de 3 à 10 ans
Agencements des constructions	de 10 à 24 ans
Installations techniques, matériel et outillage	de 10 à 15 ans
Matériel informatique	de 1 à 10 ans
Mobilier de bureau	10 ans

2.2 Immobilisations financières

Titres de participation

Les titres classés en « Titres de participation » sont ceux dont la possession est estimée utile à l'activité de l'entreprise notamment parce qu'elle permet d'exercer une influence sur la société émettrice ou d'en assurer le contrôle.

Conformément à l'avis du Comité d'Urgence du CNC (depuis renommé ANC) n° 2007-C du 15 juin 2007, la Société a opté pour la comptabilisation des frais d'acquisition dans le prix de revient des titres de participation.

À la clôture de l'exercice, la valeur brute des titres est comparée à la valeur d'utilité pour l'entreprise, déterminée par rapport à la valeur économique estimée de la filiale et en considération des motifs sur lesquels reposait la transaction d'origine. Cette valeur d'utilité est déterminée en fonction d'une analyse multicritère tenant compte notamment des projections de flux de trésorerie futurs, de l'actif ré-estimé, de la quote-part de capitaux propres consolidés ou réévalués et d'autres méthodes, en tant que de besoin.

Lorsque cette valeur est inférieure à la valeur brute, une dépréciation est constituée.

Autres immobilisations financières

Les autres immobilisations financières comprennent notamment les autres titres immobilisés et certaines actions propres.

Autres titres immobilisés (hors actions propres)

Les autres titres immobilisés sont ceux que l'entreprise a l'intention ou l'obligation de conserver durablement mais dont la détention n'est pas jugée nécessaire à son activité.

La valeur brute est égale au coût d'acquisition comprenant les frais d'acquisition éventuels.

Une dépréciation est constituée en fonction de la valeur d'utilité de ces titres pour la Société.

Actions propres

Les actions propres acquises dans le cadre d'un contrat de liquidité sont inscrites en « Autres immobilisations financières ». Ces actions font l'objet d'une dépréciation en fonction du cours moyen de bourse du dernier mois de l'exercice.

Les actions propres acquises dans le cadre d'une affectation explicite à une réduction de capital future sont classées en « Autres immobilisations financières ». Ces actions ne font pas l'objet d'une dépréciation en fonction du cours de bourse.

2.3 Créances

Les créances sont inscrites au bilan à leur valeur nominale. Elles font l'objet d'une dépréciation en cas de risque de non recouvrement.

2.4 Valeurs mobilières de placement et titres de créances négociables

Actions propres

Les actions propres acquises dans le cadre d'une affectation explicite à l'attribution aux salariés de plans d'options d'achat ou de plans d'attribution d'actions gratuites sont inscrites en « Valeurs mobilières de placement ». Aucune dépréciation n'est constatée en fonction du cours de bourse.

Autres actions

Les actions sont enregistrées à leur prix d'acquisition. Une dépréciation est constituée si le cours à la clôture de l'exercice est inférieur à leur valeur comptable.

Obligations

Les obligations sont comptabilisées à leur date d'acquisition pour le montant nominal corrigé de la prime ou décote. Le montant des intérêts courus et non échus à la date d'acquisition et à la clôture de l'exercice est enregistré dans un compte de « créances rattachées ».

À la fin de l'exercice, le coût d'acquisition est comparé à la valeur boursière en capital du dernier mois sans tenir compte des intérêts courus non échus. Lorsque cette valeur est inférieure à la valeur brute, une dépréciation est constituée.

SICAV

Les actions de SICAV sont enregistrées à leur coût d'acquisition (hors droit d'entrée). Elles sont estimées à la clôture de l'exercice à leur valeur liquidative. La moins-value latente éventuelle fait l'objet d'une provision pour dépréciation. La plus-value latente éventuelle n'est pas prise en compte.

CDN, certificats de dépôts, bons de sociétés financières

Ces titres de créances négociables sont souscrits sur le marché primaire ou acquis sur le marché secondaire. Ils sont comptabilisés à leur coût d'acquisition sous déduction des intérêts courus à cette date lorsqu'ils sont acquis sur le marché secondaire.

Les intérêts précomptés sont inscrits en produits financiers prorata temporis au titre de l'exercice.

2.5 Instruments financiers

Toutes les positions de change et de taux d'intérêt sont prises au moyen d'instruments cotés sur des marchés organisés ou de gré à gré qui présentent des risques minimums de contrepartie. Les résultats dégagés sur les instruments financiers constituant des opérations de couverture sont comptabilisés de manière symétrique aux résultats sur les éléments couverts.

Dans le cas où les instruments financiers ne constituent pas des couvertures de risques, les gains ou pertes résultant de l'évolution de leur valeur de marché sont inscrits au compte de résultat, sauf s'il s'agit d'opérations de gré à gré, pour lesquelles les pertes latentes font l'objet d'une provision alors que les gains latents ne sont pas comptabilisés.

Le règlement N° 2015-05 du 2 juillet 2015 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture est entré en vigueur à compter du 1er janvier 2017 mais n'a pas trouvé à s'appliquer pour les opérations de la Société de l'exercice 2018.

Les principes comptables sont les suivants :

- le principe de la reconnaissance symétrique dans le compte de résultat des effets (latents ou réalisés) de l'instrument de couverture avec la réalisation de l'élément couvert, est généralisé.
  - la comptabilité de couverture n'est pas optionnelle,
  - concernant le risque de change, les instruments non dérivés, tels qu'un emprunt en devises étrangères ou une trésorerie en devise, peuvent être qualifiés d'instrument de couverture ;
- instrument de couverture : les variations de valeur des instruments de couverture ne sont pas reconnues au bilan, sauf si la reconnaissance en partie ou totalité de ces variations permet d'assurer un traitement symétrique avec l'élément couvert ;
- élément couvert : un instrument dérivé peut être un élément couvert ;
- dérivé en position ouverte isolée :
  - enregistrement au bilan des variations de valeur et provision des moins-values latentes pour tous les dérivés non reconnus comme des instruments de couverture,
  - détail sur le calcul des provisions sur la position de change (devise par devise, l'échéance des éléments inclus dans la position doit être comprise dans le même exercice comptable).

2.6 Opérations en devises

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération. Les dettes, créances et disponibilités en devises sont converties sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture de l'exercice. En cas de couverture de change, les dettes et créances sont converties au cours de couverture.

L'écart de conversion qui résulte de la valorisation des dettes et créances en devises est inscrit en comptes de régularisation, à l'actif s'il s'agit d'une perte latente et au passif s'il s'agit d'un profit latent. Les pertes latentes non couvertes font l'objet d'une provision pour risques. En cas de dettes et créances couvertes par des instruments financiers, la perte ou le profit de change est immédiatement reconnu au compte de résultat.

2.7 Frais d'émission d'emprunts et d'augmentation de capital – Primes de remboursement d'emprunt

Les frais d'émission d'emprunts sont comptabilisés en charges lors de l'émission.

Les frais d'augmentation de capital, de fusion et d'apport sont prélevés sur les primes d'émission de fusion ou d'apport.

Les emprunts sont comptabilisés à leur valeur nominale.

Les primes d'émission ou de remboursement éventuelles sont portées dans la rubrique du bilan correspondant à ces emprunts et amorties sur la durée de vie de l'emprunt.

En cas d'emprunt obligataire convertible, l'enregistrement de la prime de remboursement est étalé sur la durée de vie de l'emprunt, conformément aux méthodes préférentielles.

En cas d'emprunt obligataire indexé, une provision pour risques de remboursement est constituée dès lors que le remboursement estimé à la clôture de l'exercice excède le montant de l'émission. Cette provision est calculée prorata temporis sur la durée de l'emprunt.

2.8 Provisions

Les provisions sont constituées conformément au règlement n° 2000.06 du Conseil national de la comptabilité et comprennent les engagements de retraite et d'indemnités de fin de carrière conformément à la recommandation 2013-02 de l'ANC.

Dans le cadre de régimes à prestations définies, les engagements sont évalués suivant la méthode des unités de crédit projetées sur la base des conventions ou des accords en vigueur dans la Société. Selon cette méthode, chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations et chaque unité est évaluée séparément pour obtenir l'obligation finale. Cette obligation est ensuite actualisée. Les hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements varient selon les conditions économiques.

Ces régimes et indemnités de fin de contrat font l'objet chaque année d'une évaluation actuarielle. Ces évaluations tiennent compte notamment du niveau de rémunération future, de la durée d'activité probable des salariés, de l'espérance de vie et de la rotation du personnel.

Kering applique l'avis du règlement n° 2008-15 du 4 décembre 2008 relatif au traitement comptable des plans d'options d'achat ou de souscription d'actions et des plans d'attribution d'actions gratuites aux employés.

2.9 Intégration fiscale

Kering a créé avec plusieurs de ses filiales et sous-filiales un groupe d'intégration fiscale en France.

La société filiale supporte une charge d'impôt sur les sociétés, calculée sur ses résultats propres comme en l'absence d'intégration fiscale. Les économies d'impôt réalisées par le Groupe à raison de l'intégration fiscale sont appréhendées par Kering SA, Société mère du Groupe intégré.

Note 3 Immobilisations financières

(en millions d'euros)	Au 31/12/2017	Augmentation	Diminution	Reclassement/ TUP	Au 31/12/2018
Valeurs brutes					
Titres de participation	**11 169,4**	**6,5**	**(268,0)**	**(973,7)**	**9 934,3**
Kering Holland NV	6 804,2				6 804,2
Mali de fusion Marothi [1]	344,0				344,0
Redcats	1 776,6				1 776,6
Sapardis	1 804,0			(1 804,0)	0,0
PUMA				506,1	506,1
Mali de fusion Sapardis [1]			(264,7)	324,4	59,7
Discodis	299,7				299,7
Yves Saint Laurent SAS	81,8				81,9
Autres	59,1	6,5	(3,3)	(0,2)	62,2
Autres immobilisations financières	**270,5**	**273,5**	**(93,4)**	**0,0**	**450,6**
Actions propres (contrat de liquidités) [2]	0,0	93,4	(93,4)		0,0
Actions propres (pour annulation) [2]	0,0	168,3			168,3
Autres titres immobilisés	0,0				0,0
Prêts et intérêts courus sur prêts [3]	269,8	11,8			281,6
Dépôts et cautionnement	0,7				0,7
Valeurs brutes	**11 439,9**	**280,0**	**(361,4)**	**(973,7)**	**10 384,9**
Dépréciations					
Titres de participation	**(1 751,5)**	**(6,3)**	**7,0**	**0,0**	**(1 750,8)**
Redcats	(1 735,7)		7,0		(1 728,7)
Autres titres	(15,8)	(6,3)	0,0		(22,1)
Autres immobilisations financières					
Dépréciations	**(1 751,5)**	**(6,3)**	**7,0**	**0,0**	**(1 750,8)**
Valeurs nettes	**9 688,4**				**8 634,1**

(1) Le mali de fusion financière Marothi est alloué aux titres de participation Kering Holland NV (KHNV). L'évolution des actifs sous-jacents n'a pas nécessité au 31 décembre 2018 la comptabilisation d'une dépréciation.
Sapardis SE a fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine en 2018 qui a eu pour effet de générer un mali de fusion de 59,7 millions d'euros qui a été alloué au titre de participation de PUMA.
(2) Le montant correspondant aux actions propres est indisponible dans les réserves règlementées.
(3) Les prêts comprennent notamment un prêt de 262 millions d'euros en principal vis-à-vis de Kering Finance (300 MUSD).

Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle

Au cours de l'exercice 2018, le Groupe a procédé à l'acquisition de 209 253 titres et à la cession de 209 253 titres dans le cadre du contrat de liquidité.

Par ailleurs, aucune levée d'options de souscriptions d'actions n'a eu lieu au cours de l'exercice 2018, le capital s'élève à 126 279 322 actions, identique au 31 décembre 2017.

Le 26 mai 2004, Kering a confié un mandat à un intermédiaire financier en vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des titres. Ce contrat est conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association française des Marchés Financiers (AMAFI) et approuvée par l'Autorité des marchés financiers. Doté initialement de 40,0 millions d'euros pour moitié en espèces et pour moitié en titres Kering, ce contrat a fait l'objet de dotations complémentaires en espèces de 20,0 millions d'euros le 3 septembre 2004 et de 30,0 millions d'euros le 18 décembre 2007.

Conformément à l'amendement du 15 décembre 2016, Kering maintient 5,0 millions d'euros au crédit du compte de liquidité ouvert auprès de l'intermédiaire.

Dans le cadre du contrat de liquidité, Kering ne détient aucune action, tant au 31 décembre 2018 qu'au 31 décembre 2017.

Programme de rachat d'actions :

Dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 avril 2018, le Groupe a mis en place, le 29 octobre 2018, un contrat d'achat d'actions avec un prestataire de services d'investissement, portant sur une première tranche correspondant à un volume maximal de 631 000 actions, soit environ 0,5 % du capital social, dans la limite d'un montant de 300 millions d'euros et à un cours n'excédant pas 480 euros. Ces rachats sont prévus pour une durée de 4 mois au plus, et les actions ainsi rachetées sont destinées à être annulées.

Au 31 décembre 2018 Kering a racheté 429 017 titres, toujours en sa possession au 31 décembre 2018.

Note 4 Immobilisations incorporelles et corporelles

L'évolution des immobilisations incorporelles et corporelles s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Immobilisations incorporelles	Immobilisations corporelles	Total
Valeurs brutes			
31 décembre 2017	126,5	44,0	170,5
Acquisitions	81,9	6,2	88,1
Reclassement			
Autres mouvements			
Cessions		(0,1)	(0,1)
31 décembre 2018	**208,4**	**50,1**	**258,5**
Amortissements et provisions			
31 décembre 2017	(23,9)	(11,5)	(35,4)
Dotations	(10,3)	(3,4)	(13,7)
Reprises sur cessions			
31 décembre 2018	**(34,2)**	**(14,9)**	**(49,1)**
Valeurs nettes			
31 décembre 2017	102,6	32,5	135,1
31 décembre 2018	**174,2**	**35,2**	**209,4**

Note 5 Créances

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Comptes courants d'intégration fiscale	28,8	14,9
État – Impôt sur les bénéfices	10,1	25,1
Clients groupe	161,3	154,9
Primes d'émissions sur obligations	(4,1)	(2,8)
Divers [1]	17,3	41,7
Charges constatées d'avance [2]	6,3	10,2
TOTAL	**219,7**	**244,0**
Dont concernant les entreprises liées :	190,2	169,9

(1) Dont 6,6 millions d'euros de créances clients hors Groupe et 9,8 millions d'euros de TVA récupérable.
(2) Les charges constatées d'avance sont composées essentiellement d'honoraires, de loyers et d'assurances.

Note 6 Valeurs mobilières de placement et disponibilités

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Actions propres en attente d'attribution aux salariés	-	-
Titres cotés	-	-
Valeurs mobilières de placement	**0,0**	**0,0**
Dépôts bancaires et mouvements de fonds	7,0	5,2
Comptes courants de trésorerie	1 025,3	4 854,2
Disponibilités	**1 032,3**	**4 859,4**
TRÉSORERIE DÉBITRICE	**1 032,3**	**4 859,4**
Dont concernant les entreprises liées :	1 025,3	4 854,2

Les dépots bancaires comprennent des certificats de dépôts, des comptes et dépots à terme de moins de trois mois.

Note 7 Réserves

Les réserves de la Société s'analysent, avant affectation du résultat, de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Réserve légale	5 1,4	5 1,4
Réserves réglementées	1 293,5	1 293,5
Autres réserves	240,3	240,3
Réserves	**1 585,2**	**1 585,2**
Provisions réglementées	0,4	0,3
TOTAL	**1 585,6**	**1 585,5**

Note 8 Provisions

(en millions d'euros)	31/12/2017	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	31/12/2018
Litiges et contentieux	9,0		3,2	2,0	3,8
Risques filiales	80,1	27,9	2,9		105,1
Engagements de retraite, IFC et assimilés	8,7	0,4			9,1
Autres risques	11,2		0,3		10,9
Risque de change	0,1	0,1	0,1		0,1
TOTAL	**109,1**	**28,5**	**6,5**	**2,0**	**129,1**
dont :					
exploitation		0,3			
financier		0,2	3,1		
exceptionnel		27,9	3,4	2,0	

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour les engagements de retraite, IFC et assimilés sont :

- un taux d'actualisation de 1,75 % en 2018 identique à 2017 ;
- un taux de croissance attendu des salaires de 3,00 %, comme en 2017.

Note 9 Dettes financières

Emprunts obligataires

Émissions obligataires en euros

(en millions d'euros)	Taux d'intérêt	Date émission	Couverture	Échéance	31/12/2018	31/12/2017
Emprunt obligataire (1)	Fixe 3,125 %	23/04/2012	-	23/04/2019	**245,0**	500,0
Emprunt obligataire (2)	Fixe 2,50 %	15/07/2013	-	15/07/2020	**360,0**	500,0
Emprunt obligataire (3)	Fixe 1,875 %	08/10/2013	-	08/10/2018	**-**	500,0
Emprunt obligataire (4)	Fixe 2,75 %	08/04/2014 & 30/05/2014 & 26/06/2014 & 22/09/2015 & 05/11/2015	-	08/04/2024	**500,0**	500,0
Emprunt obligataire (5)	Fixe 1,375 %	01/10/2014	-	01/10/2021	**345,0**	500,0
Emprunt obligataire (6)	Fixe 0,875 %	27/03/2015	-	28/03/2022	**275,0**	500,0
Emprunt obligataire (7)	Fixe 1,60 %	16/04/2015	-	16/04/2035	**50,0**	50,0
Emprunt obligataire (8)	Fixe 1,25 %	10/05/2016	-	10/05/2026	**500,0**	500,0
Emprunt obligataire (9)	Fixe 1,50 %	05/04/2017	-	05/04/2027	**300,0**	300,0

(1) Prix d'émission : emprunt obligataire, représenté par 245 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN, émis le 23 avril 2012 pour 500 000 obligations et racheté partiellement le 9 avril 2018 à hauteur de 200 000 obligations, puis le 9 octobre 2018 à hauteur de 55 000 obligations.
Remboursement : en totalité le 23 avril 2019.

(2) Prix d'émission : emprunt obligataire, représenté par 3 600 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN, émis le 15 juillet 2013 pour 5 000 obligations et racheté partiellement le 9 octobre 2018 à hauteur de 1 400 obligations.
Remboursement : en totalité le 15 juillet 2020.

(3) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 8 octobre 2013, représenté par 5 000 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.
Remboursement : en totalité le 8 octobre 2018.

(4) Prix d'émission : emprunt obligataire représenté par 1 000 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN émis le 8 avril 2014, abondé le 30 mai 2014 pour 1 000 obligations, le 26 juin 2014 pour 1 000 obligations, le 22 septembre 2015 pour 1 500 obligations et le 5 novembre 2015 pour 500 obligations portant ainsi l'émission initiale à 5 000 obligations.
Remboursement : en totalité le 8 avril 2024.

(5) Prix d'émission : emprunt obligataire, représenté par 3 450 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN, émis le 1er octobre 2014 pour 5 000 obligations et racheté partiellement le 9 avril 2018 à hauteur de 1 000 obligations, puis le 9 octobre 2018 à hauteur de 550 obligations.
Remboursement : en totalité le 1er octobre 2021.

(6) Prix d'émission : emprunt obligataire, représenté par 2 750 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN, émis le 27 mars 2015 pour 5 000 obligations et racheté partiellement le 9 avril 2018 à hauteur de 1 052 obligations, puis le 9 octobre 2018 à hauteur de 1 198 obligations.
Remboursement : en totalité le 28 mars 2022..

(7) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 16 avril 2015, représenté par 500 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.
Remboursement : en totalité le 16 avril 2035.

(8) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 10 mai 2016, représenté par 5 000 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.
Remboursement : en totalité le 10 mai 2026.

(9) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 5 avril 2017, représenté par 3 000 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.
Remboursement : en totalité le 5 avril 2027.

Émissions obligataires en dollars américains

(en millions d'euros)	Taux d'intérêt	Date émission	Couverture	Échéance	31/12/2018	31/12/2017
Emprunt obligataire (1)	Variable Libor USD 3 mois + 0,73 %	09/03/2015	-	09/03/2020	**131,0**	125,1
Emprunt obligataire (2)	Fixe 2,887 %	09/06/2015	-	09/06/2021	**131,0**	125,1

(1) Prix d'émission : emprunt obligataire émis sous forme de FRN (Floating Rate Note) le 9 mars 2015, représenté par 150 obligations de 1 000 000 de dollars américains nominal dans le cadre du programme EMTN soit 150 millions de dollars américains.
Remboursement : en totalité le 9 mars 2020.
(2) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 9 juin 2015, représenté par 150 obligations de 1 000 000 de dollars américains nominal dans le cadre du programme EMTN soit 150 millions de dollars américains.
Remboursement : en totalité le 9 juin 2021.

Les emprunts obligataires émis de 2012 à 2017 dans le cadre du programme EMTN sont tous assortis d'une clause de changement de contrôle, qui donne la possibilité aux porteurs obligataires de demander le remboursement au pair si, consécutivement à un changement de contrôle, Kering voyait sa note abaissée en catégorie *Non Investment Grade*.

9.1 Analyse par catégorie de dettes

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Emprunts obligataires	**2 837,0**	**4 100,1**
Intérêts sur emprunts obligataires	31,1	42,4
Concours bancaires courants	0,0	0,2
Comptes courants de trésorerie	-	-
Autres dettes financières	**31,1**	**42,6**
TOTAL	**2 868,1**	**4 142,7**
Dont concernant les entreprises liées :	-	-

Aux 31 décembre 2018 et 2017, les dettes financières ne font l'objet d'aucune garantie par des sûretés réelles.

9.2 Analyse par échéance de remboursement

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
À moins d'un an	276,1	542,5
À plus d'un an et à moins de cinq ans	1 242,0	2 250,2
À plus de cinq ans	1 350,0	1 350,0
TOTAL	**2 868,1**	**4 142,7**

9.3 Endettement financier net

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Dettes financières	2 868,1	4 142,7
Valeurs mobilières de placement	-	-
Disponibilités	(1 032,3)	(4 859,4)
ENDETTEMENT FINANCIER NET	**1 835,9**	**(716,7)**

9.4 Information sur les taux d'intérêt

	31/12/2018	31/12/2017
Taux d'intérêt brut moyen de l'exercice	1,98 %	2,22 %
% dettes brutes moyennes à taux fixe	96,50 %	96,90 %
% dettes brutes moyennes à taux variable	3,50 %	3,10 %

Note 10 Autres dettes

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Comptes courants d'intégration fiscale	15,6	6,3
Dividendes à payer	442,0	252,6
Dettes fiscales et sociales	90,8	57,2
Divers [1]	136,9	141,0
TOTAL	**685,4**	**457,1**
Dont concernant les entreprises liées :	116,2	83,1

(1) La dette diverse inclut principalement des charges à payer à hauteur de 97 millions d'euros composées principalement de prestations informatiques, management fees et honoraires.

Note 11 Engagements hors bilan

11.1 Instruments financiers de couverture de taux

Dans le cadre de la politique du Groupe de couverture du risque de taux, Kering peut mettre en place des swaps de taux d'intérêt adossés à certains emprunts.

Au 31 décembre 2018, il n'y avait aucun instrument financier de couverture de taux.

11.2 Autres engagements hors bilan

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Avals et cautions en faveur :		
des entreprises liées	-	-
des tiers hors-groupe	9,1	5,5
Avals et cautions	**9,1**	**5,5**
Sûretés réelles : en faveur de filiales	-	-
en faveur de tiers	-	-

Note 12 Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation est constitué des éléments suivants :

(en millions d'euros)	2018	2017
Redevances Groupe	218,3	172,5
Revenus des immobilisations	7,7	7,5
Autres produits [1]	140,3	119,3
Loyers et charges locatives	(16,5)	(14,4)
Charges de personnel et charges sociales [3]	(122,9)	(79,3)
Charges de management fees	(71,8)	(60,5)
Autres charges externes [2]	(181,7)	(160,0)
Impôts et taxes	(8,7)	(6,6)
TOTAL	**(35,3)**	**(21,5)**
Dont jetons de présence :	(0,9)	(0,9)

(1) Les autres produits sont composés essentiellement de prestations informatiques.
(2) Les autres charges externes sont composées essentiellement de prestations informatiques.
(3) Les charges de personnel et charges sociales augmentent de 43,7 millions d'euros liées essentiellement à l'accroissement des effectifs.

Note 13 Résultat financier

Le résultat financier s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2018	2017
Frais financiers nets	**(73,2)**	**(95,6)**
Charges et intérêts sur endettement hors Groupe	(73,2)	(95,6)
Dividendes	**1 010,2**	**3 839,4**
Kering Netherlands BV	-	450,0
Kering Holland NV	800,0	3 335,4
PUMA	161,1	-
Kering Finance	49,0	53,9
Divers	0,1	0,1
TOTAL	**937,0**	**3 743,8**
Dont concernant les entreprises liées :		
Dividendes	1 010,2	3 839,4

Note 14 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2018	2017
Résultat sur cessions d'immobilisations opérationnelles	(0,0)	(3,9)
Cessions de titres, dépréciation et opérations connexes	729,5	75,6
Litiges, contentieux et restructurations	(2,4)	(6,5)
Autres produits/(charges) exceptionnels	(1,4)	2,2
TOTAL	**725,7**	**67,4**

Le résultat exceptionnel 2018 s'explique principalement par la plus-value de cession des titres PUMA pour 797,5 millions d'euros.

Note 15 Impôt sur les bénéfices

Ce poste se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2018	2017
Boni d'intégration fiscale	36,5	45,7
Taxe sur les dividendes	-	(11,7)
Taxe additionnelle sur dividendes et intérêts moratoires	-	96,5
Divers	(0,2)	(1,3)
TOTAL	**36,3**	**129,2**

Au terme d'une convention d'intégration fiscale prenant effet au 1er janvier 1988, Kering est redevable de l'impôt dû par le Groupe intégré et des obligations fiscales qui pèsent sur celui-ci.

Le périmètre d'intégration fiscale comprend 41 sociétés en 2018 versus 39 en 2017.

En l'absence d'intégration fiscale, la Société aurait payé un impôt pour un montant de 5,5 millions d'euros.

Dans le cadre de l'intégration fiscale, la société bénéficie des déficicts reportables d'un montant de 1 370,4 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Note 16 Accroissement et allègement de la dette future d'impôts (au taux de 32,02 %)

(en millions d'euros)	
Allègement de la dette future d'impôts	
Indemnité de fin de carrière	1,4
Participation des salariés	2,2
Autres	0,0

Note 17 Autres informations

17.1 Effectif moyen

L'effectif moyen de l'exercice 2018 s'élève à 346 personnes contre 279 par rapport à l'exercice précédent, il se compose de 323 cadres et 23 employés.

17.2 Honoraires des Commissaires aux comptes

Les honoraires des Commissaires aux comptes figurant au compte de résultat s'élèvent à :

	KPMG Audit		Deloitte & Associés	
(en milliers d'euros)	2018	2017	2018	2017
Certification et limité semestriel des comptes individuels et consolidés	328	328	300	300
Services autres que la certification des comptes	123	66	62	138
TOTAL	**451**	**394**	**362**	**438**

17.3 Rémunérations du Comité exécutif

Au cours de l'exercice 2018, le montant des rémunérations allouées aux membres des organes d'administration et de direction s'élève à 49,6 millions d'euros contre 32,2 millions d'euros en 2017.

17.4 Société consolidante

La société Kering SA est contrôlée par Artémis qui détient 40,90 % de son capital. Artémis est elle-même détenue en totalité par la Société Financière Pinault.

17.5 Transactions entre parties liées

La convention d'assistance entre la société Artémis et Kering signée le 27 septembre 1993 a généré une charge de 5,1 millions d'euros en 2018 (4,0 millions d'euros en 2017).

Les autres transactions entre parties liées ont été conclues à des conditions normales de marché. À ce titre, elles ne nécessitent pas d'informations complémentaires visées à l'article R. 183-198 11 du Code du commerce.

17.6 Crédit d'impôt

Le montant du crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) enregistré dans les comptes de la Société au 31 décembre 2018 s'élève à 119 016 euros.

Le CICE a été comptabilisé en diminution des charges de personnel conformément à la note d'information de l'ANC du 28 février 2013.

Note 18 Événements postérieurs à la clôture

Le Conseil d'administration de Kering du 11 février 2019 a décidé de proposer à l'Assemblée générale du 24 avril 2019 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2018, de distribuer au titre de cet exercice un dividende en numéraire de 10,50 euros par action.

Un acompte sur ce dividende en numéraire de 3,50 euros par action a été mis en paiement le 17 janvier 2019, à la suite de la décision du Conseil d'administration de Kering du 14 décembre 2018.

Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale, le solde du dividende en numéraire sera détaché le 2 mai 2019 (avant bourse) sur les positions arrêtés le 3 mai 2019 au soir, pour une mise en paiement le 6 mai 2019.

Tableau des filiales et participations au 31 décembre 2018

(en milliers d'euros)		Capital	Capitaux propres hors capital & résultat	Quote-part du capital détenu
I – RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS				
A – Filiales (détenues à + 50 %) et représentant plus de 1 % du capital				
Conseil et Assistance	France	2 010	2 211	90,00
Discodis	France	153 567	152 675	100,00
Kering Holland NV	Pays- Bas	108 (1)	1 260 (1)	100,00
Christopher Kane Limited (2)	Royaume-Uni	1 (1)	(22 921) (1)	51,00
Kering International (2)	Royaume-Uni	14 089 (1)	1 111 (1)	100,00
Kering Studio	France	1 020	(713)	100,00
Redcats	France	401	9 020	100,00
Trémi 2	France	20 710	(6 349)	100,00
	Sous-Total			
B – Participations (détenues à - 50 %) et représentant plus de 1 % du capital				
Yves St Laurent	France	123 811 (1)	18 002 (1)	1,97
PUMA	Allemagne	38 263 (1)	498 732 (1)	15,70
	Sous-Total			
II – RENSEIGNEMENTS GLOBAUX				
A – Filiales non reprises au paragraphe I				
Filiales françaises				
Filiales étrangères				
B – Participations non reprises au paragraphe I				
Participations françaises				
Participations étrangères				

(1) Comptes au 31/12/2017.
(2) Cours devise GBP au 31/12/2017.
(3) Dont mali de fusion Financière Marothi : 344 066 milliers d'euros.
(4) Dont mali de fusion Sapardis : 59 591 milliers d'euros.

Valeur comptable des titres détenus		Prêts consentis par la Société & non encore remboursés	Montant des cautions & avals donnés par la Société	Chiffre d'affaires HT du dernier exercice écoulé	Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
Brut	Net					
7 724	3 870				79	
299 736	299 736				(62 1)	
7 148 2 19 (3)	7 148 2 19 (3)				650 (1)	800 000
12 174	328			4 822 (1)	(11 822) (1)	
14 773	14 773			10 22 1 (1)	530 (1)	
6 5 10	307					
1 776 636	47 938				30 028	
20 475	20 475				11 022	
9 286 247	**7 535 645**					
8 1 873	8 1 873			26 1 940 (1)	20 274 (1)	
565 710 (4)	565 710 (4)			629 200 (1)	128 679 (1)	161 148
647 583	**647 583**					
552	4 13					
3 1	0					
0	0					
0	0					
9 934 414	**8 183 641**					

5.7 Autres informations

Délais de paiement des fournisseurs et des clients

Factures reçues et émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu (tableau prévu au I de l'article D.441-4)

	Article D.441 I.-1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	24					366
Montant total des factures concernées HT	324 157,36	12 261 050,75	756 871,88	736 764,76	1 045 682,40	14 800 369,79
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice HT	0,12 %	4,54 %	0,28 %	0,27 %	0,39 %	5,60 %
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice HT						
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues	n.a.					
Montant total des factures exclues HT	n.a.					
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)						
Délais de paiement de référence utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais légaux : 30 jours - 60 jours					

Délais Légaux :
Le délai de règlement des sommes dues est fixé au trentième jour suivant la date de réception des marchandises ou d'exécution de la prestation.
Les parties peuvent déroger à ce principe. Mais le délai convenu entre les parties ne peut dépasser soixante jours, ou par dérogation quarante-cinq jours fin de mois, à compter de la date d'émission de la facture.
Le délai de paiement convenu doit être précisé sur la facture et dans les CGV.
Les factures périodiques (ou récapitulatives) doivent être payées dans un délai de 45 jours maximum après leur émission.
Les achats de biens et services en franchise de TVA livrés hors de l'UE peuvent être payés jusqu'à 90 jours à partir de la date de la facture. Le contrat de vente doit obligatoirement indiquer le délai.

	Article D.441 I.-2° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
	3					287
	40 000,00	3 702 248,01	364 953,59	11 899 770,42	5 837 982,17	21 804 954,19
	0,01 %	1,01 %	0,10 %	3,25 %	1,59 %	5,96 %
				n.a.		
				n.a.		
			Délais contractuels : 30 jours date de facture			

5.8 Résultats de la Société mère au cours des cinq derniers exercices

	2018	2017	2016	2015	2014
Capital en fin d'exercice					
Capital social *(en euros)*	505 117 288	505 117 288	505 117 288	505 117 288	505 065 960
Nombre d'actions ordinaires existantes	126 279 322	126 279 322	126 279 322	126 279 322	126 266 490
Nombre maximal d'actions futures à créer	0	0	0	0	14 146
par conversion d'obligations					
par exercice d'options de souscription	0	0	0	0	14 146
Opérations et résultats de l'exercice *(en milliers d'euros)*					
Produits des activités courantes	224 867	178 416	92 248	80 383	70 811
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	1 661 867	3 717 240	618 657	481 459	968 460
Impôt sur les bénéfices (charge)/boni	36 297	129 219	27 436	23 500	22 320
Participation des salariés due au titre de l'exercice	7 264	3 889	2 809	2 071	2 406
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	1 656 574	3 914 991	682 887	527 399	817 551
Résultat distribué	1 325 933 (1)	757 676	580 885	505 117	505 066
Données par action *(en euros)*					
Résultat après impôts, participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions	13,39	30,43	5,09	3,98	7,83
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	13,12	31,00	5,41	4,18	6,47
Dividende :					
dividende net attribué à chaque action (2)	10,50 (1)	6,00	4,60	4,00	4,00
Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	346	279	259	240	194
Montant de la masse salariale de l'exercice *(en milliers d'euros)*	79 737	52 852	36 964	32 114	27 124
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, œuvres sociales, etc) *(en milliers d'euros)*	27 437	17 317	14 648	12 617	11 169

(1) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 24 avril 2019. Dont 3,50 euros versés au titre d'acompte sur dividende le 17 janvier 2019.
(2) Conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, le dividende distribué aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France est intégralement éligible à l'abattement de 40 % prévu à l'article 158 3 2° du Code général des impôts.

6. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS
de l'exercice clos le 31 décembre 2018

À l'Assemblée générale des actionnaires de la société Kering,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par les Assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Kering S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participation

Évaluation des titres de participation

Note 2.2 de l'annexe aux comptes annuels

Risque identifié	Notre réponse
Les titres de participation, figurant au bilan au 31 décembre 2018 pour un montant brut de 9 934,3 millions d'euros et une valeur nette de 8 183,5 millions d'euros, représentent l'un des postes les plus importants du bilan. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition comprenant les frais d'acquisition. Comme indiqué dans la note 2.2 de l'annexe aux comptes annuels, à la clôture de l'exercice, la valeur brute des titres est comparée à la valeur d'utilité pour l'entreprise, déterminée par rapport à la valeur économique estimée de la filiale et en considération des motifs sur lesquels reposait la transaction d'origine. Cette valeur d'utilité est déterminée en fonction d'une analyse multicritère tenant compte notamment des projections de flux de trésorerie futurs, de la quote-part de capitaux propres consolidés ou réévalués et d'autres méthodes, en tant que de besoin. Lorsque cette valeur est inférieure à la valeur brute, une dépréciation est constituée. Compte tenu du caractère significatif des titres de participation au bilan et compte tenu du recours à des estimations et hypothèses pour déterminer la valeur d'utilité, nous avons considéré l'évaluation des titres de participation comme un point clé de notre audit.	Pour apprécier le caractère raisonnable de l'estimation des valeurs d'utilité des titres de participation, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté principalement à : • vérifier que l'estimation des valeurs d'utilité déterminées par la Direction est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés ; • comparer les valeurs nettes comptables des titres avec leur valeur d'utilité en tenant compte de la quote-part de capitaux propres consolidés ou réévalués et des perspectives de rentabilité ; • vérifier le calcul des capitaux propres réévalués ; • vérifier la correcte évaluation des titres PUMA sur la base du cours du bourse de clôture.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le Rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le Rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-4 du Code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le Rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Kering S.A. par les Assemblées générales du 18 juin 1992 pour le cabinet KPMG S.A. et du 18 mai 1994 pour le cabinet Deloitte & Associés.

Au 31 décembre 2018, le cabinet KPMG S.A. était dans la 27e année de sa mission sans interruption et le cabinet Deloitte & Associés dans la 25e année.

Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la Direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'Audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons un rapport au Comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris La Défense, le 12 février 2019

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit *Département de KPMG S.A.*		Deloitte & Associés	
Isabelle Allen	Grégoire Menou	Frédéric Moulin	Stéphane Rimbeuf

7. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018

À l'Assemblée générale des actionnaires de la société Kering,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles, ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société, des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée générale

Conventions et engagements autorisés et conclus au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisé et conclu au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

- **Convention d'assistance au titre de prestations réalisées par la société Artémis S.A.S.**

Aux termes d'une convention d'assistance en date du 27 septembre 1993 entre les sociétés Kering S.A. et Artémis S.A.S. (étant précisé que cette société a été transformée de société anonyme en société par actions simplifiée le 23 juillet 2018), la société Artémis S.A.S. met à disposition et réalise pour le compte de Kering S.A. des missions d'étude et de conseil portant sur :

- la stratégie et le développement du groupe Kering S.A. et l'appui dans la réalisation d'opérations complexes de nature juridique, fiscale, financière ou immobilière ;
- la fourniture d'opportunités de développement d'affaires en France et à l'étranger ou de facteurs de réduction des coûts.

Le Conseil de surveillance de la société Kering S.A. a autorisé la rémunération de ces prestations à trente-sept cent millièmes (0,037 %) du chiffre d'affaires net consolidé, hors taxes, lors de sa séance du 10 mars 1999.

Dans le cadre de l'aménagement approprié des règles de gouvernement d'entreprise de Kering S.A., votre Conseil d'administration a décidé le 6 juillet 2005, sans que la convention en vigueur depuis le 27 septembre 1993 s'en trouve modifiée, que le Comité d'audit de la société Kering S.A. procède, en plus de son examen annuel habituel de la consistance de cette assistance fournie par Artémis S.A.S. à Kering S.A., à l'évaluation annuelle des prestations et de leur prix équitable, compte tenu des facilités procurées et des économies de moyen réalisées dans l'intérêt commun.

Les modalités d'appréciation du montant conventionnel ont été examinées par le Comité d'audit qui, dans sa réunion du 7 février 2019 a constaté que Kering S.A. avait ainsi continué de bénéficier, au cours de l'année 2018, des conseils et de l'assistance d'Artémis S.A.S. sur des sujets récurrents, dont la communication, les relations publiques et institutionnelles, ainsi qu'en matière de stratégie de développement et de sa mise en œuvre et encore d'accès à un environnement de luxe (prêts d'œuvres, accès à des locaux).

Votre Conseil d'administration du 11 février 2019 a réexaminé cette convention et pris acte du montant de la rémunération au titre de cette convention à hauteur de 5 077 000 euros hors taxes au cours de l'exercice 2018, étant précisé que le chiffre d'affaires de Kering Eyewear et le chiffre d'affaires des activités abandonnées ne sont pas retenus dans l'assiette de cette redevance, comme les années précédentes.

Personnes concernées :

- Artémis S.A.S., actionnaire de la société Kering disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % ;
- Monsieur François-Henri Pinault, Président-Directeur général de la société Kering S.A., et Directeur général délégué de la société Artémis S.A. puis Président de la société Artémis S.A.S. ;
- Madame Patricia Barbizet, Administratrice de la société Kering S.A. jusqu'au 14 décembre 2018 et Administratrice de la société Artémis S.A. jusqu'au 23 juillet 2018 ;
- Monsieur Jean-François Palus, Administrateur et Directeur général délégué de la société Kering S.A., et Directeur général délégué de la société Artémis S.A. puis de la société Artémis S.A.S.

Paris La Défense, le 20 mars 2019

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Deloitte & Associés

Isabelle ALLEN Grégoire MENOU Frédéric MOULIN Stéphane RIMBEUF

CHAPITRE 6
Gestion des risques

1.	**Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société**	**366**
1.1	Périmètre et principes d'organisation	366
1.2	Principes généraux de la gestion des risques	366
1.3	Les composantes de la gestion des risques	367
1.4	Articulation entre la gestion des risques et le contrôle interne	368
1.5	Principes généraux de contrôle interne	368
1.6	Composantes du contrôle interne	369
1.7	Descriptif des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration de l'information comptable et financière	373
2.	**Présentation des risques**	**375**
2.1	Hiérarchisation des risques	375
2.2	Risques financiers	377
2.3	Risques stratégiques et opérationnels	382
2.4	Risques de conformité	394
2.5	Traitement des risques	399
3.	**Conformité au règlement général sur la protection des données**	**401**
3.1	L'exposition aux risques sur les données clients	401
3.2	Le positionnement général du Groupe en matière de protection des données personnelles	402

1. PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ

Cette partie du Rapport du Président du Conseil d'administration sur le système de gestion des risques et de contrôle interne existant au sein du Groupe, s'appuie sur le cadre de référence de l'AMF (Autorité des Marchés Financiers) publié en juillet 2010. Ce dernier tient compte de l'évolution législative et réglementaire intervenue depuis sa première édition en 2007, dont la loi N° 2008-649 du 3 juillet 2008 et l'ordonnance N° 2008-1278 du 8 décembre 2008 qui ont transposé en droit français les directives européennes 2006/46/CE du 14 juin 2006 et 2006/43/CE du 17 mai 2006 et complété, par la même, la Loi de Sécurité Financière du 1er août 2003 N° 2003-706. Il tient également compte des dispositions prévues par l'article 173 de la Loi N° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte.

Le cadre de l'AMF s'inspire non seulement des dispositions législatives et réglementaires nationales et européennes précitées, mais également des bonnes pratiques et des référentiels internationaux de contrôle interne et de gestion des risques que sont notamment la norme ISO 31000 et les référentiels du COSO. Ces référentiels ont fait l'objet d'une lecture approfondie à l'occasion de la rédaction de la politique de gestion des risques définie dans le paragraphe « Les composantes de la gestion des risques ».

1.1 Périmètre et principes d'organisation

Kering est la société mère du groupe Kering, dont les entités sont du secteur du Luxe. Le rapport qui suit s'attache à décrire le dispositif de contrôle interne dans le Groupe, notamment celui relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Le périmètre du Groupe couvert par le rapport s'étend à l'ensemble des filiales consolidées par intégration globale, c'est-à-dire les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce directement ou indirectement un contrôle exclusif.

En tant que société holding, l'activité propre de Kering consiste à définir et mettre en œuvre sa stratégie, animer et gérer ses participations, stimuler le développement de ses activités et en coordonner le financement, assurer des fonctions de support et de communication, définir et mettre en œuvre la politique de couverture d'assurances.

Le dispositif de contrôle interne suit l'organisation générale du Groupe. Il est à la fois :

- décentralisé au niveau des activités : l'animation et le pilotage du processus de contrôle interne sont de la responsabilité des Directions Générales des entités opérationnelles et juridiques ;
- unifié autour d'une méthodologie commune et d'un référentiel unique. La holding Kering en coordonne le déploiement à travers le Groupe, en s'appuyant notamment sur ses relais au sein de Kering Asie-Pacifique et de Kering Amériques.

La partie consacrée aux procédures de contrôle interne traitera les activités du Groupe.

1.2 Principes généraux de la gestion des risques

Suivant la définition de l'AMF, le risque représente la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ou sa réputation.

La gestion des risques comprend des thématiques bien plus larges que les seuls risques financiers : stratégiques, opérationnelles, ou de conformité. La gestion des risques est un levier de management qui contribue à :

- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la Société ;
- sécuriser la prise de décision et les processus de la Société pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- réduire les surprises et les pertes opérationnelles ;
- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la Société ;
- mobiliser les collaborateurs de la Société autour d'une vision commune des principaux risques.

1.3 Les composantes de la gestion des risques

Dans un souci permanent de sécuriser ses opérations et de faire progresser sa méthodologie d'identification et de traitement des risques, le Groupe a poursuivi en 2018 les évolutions de sa méthodologie, initiées en 2011, et les moyens de son dispositif de gestion des risques.

Ce dispositif de gestion des risques au sein du Groupe prévoit un cadre organisationnel, un processus de gestion des risques en trois étapes et un pilotage continu de ce dispositif.

1.3.1 Un cadre organisationnel

Ce cadre organisationnel comprend :

- une organisation qui définit les rôles et responsabilités des acteurs, établit les procédures et les normes claires et cohérentes du dispositif ;
- une politique de gestion des risques qui formalise les objectifs du dispositif en cohérence avec la culture de la Société, le langage commun utilisé, la démarche d'identification, d'analyse et de traitement des risques ;
- un système d'information qui permet la diffusion en interne d'informations relatives aux risques.

Comité des risques

Dans le cadre de sa politique de maîtrise des risques du Groupe et en conformité avec la gouvernance de Kering, la Direction Générale de Kering a ainsi instauré en 2011 un « Comité des risques du groupe Kering ». Ce Comité est composé du Directeur général délégué, du Directeur Financier, du Directeur Juridique, du Directeur de l'Audit interne, du Directeur de la Sécurité et du *Risk Manager*. Il contribue, dans le contexte de complexification, d'internationalisation et de croissance des opérations et activités du Groupe, à identifier et gérer les risques stratégiques, opérationnels, de *reporting*, de gouvernance, de réputation ou de conformité, qui pourraient avoir un impact sur la bonne conduite des affaires du Groupe. Un règlement intérieur en précise les règles et modalités de fonctionnement.

Le Comité des risques s'intéresse (i) au processus de validation et de suivi de la politique de gestion des risques du Groupe, (ii) au contrôle de l'actualité et de la pertinence de l'analyse des risques stratégiques, opérationnels, de *reporting*, de gouvernance, de réputation et de conformité, (iii) à la synthèse des analyses des risques généraux ou particuliers, (iv) à la validation et au suivi de l'implémentation des plans d'actions visant à mieux contrôler les risques identifiés.

Les travaux du Comité des risques sont portés à la connaissance du Comité d'audit, lequel est informé de l'existence du règlement intérieur du Comité et a accès aux comptes rendus de ses réunions.

Risk Manager

La fonction de *Risk Manager* a été créée au sein de la Société afin d'animer ce dispositif renforcé de gestion des risques, de s'assurer de l'analyse par les Directions Générales des activités du Groupe des principaux risques de leurs périmètres, et de transmettre aux membres du Comité des risques, avant chaque réunion, les informations et documents utiles à leurs travaux et délibérations.

Politique de gestion des risques

Après avoir notamment examiné les référentiels du COSO, le Groupe a instauré une politique de gestion des risques diffusée auprès des Directions Générales des activités et des marques. Ce document recense les méthodes utilisées par le Groupe à l'occasion de ses exercices d'analyse des risques.

1.3.2. Un processus de gestion des risques comprenant trois étapes :

- **identification des risques :** cette étape permet de recenser et de centraliser les principaux risques. Un risque se caractérise par un événement, une ou plusieurs sources pouvant être tant internes qu'externes, et une ou plusieurs conséquences. Au sein du Groupe, l'identification des risques s'inscrit dans une démarche continue ;
- **analyse des risques :** cette étape consiste à examiner les conséquences potentielles des principaux risques (conséquences qui peuvent être notamment financières, humaines, juridiques, ou de réputation) et à apprécier leur impact et leur possible occurrence ainsi que le niveau de maîtrise du risque. Cette démarche est également continue, et formalisée en principe une fois par an à l'occasion d'exercices de sessions de travail avec les principaux managers. La politique de gestion des risques détaille les critères et modalités de ces évaluations ;
- **traitement du risque :** à l'occasion de cette dernière étape, le(s) plan(s) d'actions le(s) plus adapté(s) à la Société est (sont) identifié(s).

Initié il y a plusieurs années, ce dispositif de cartographie des risques a été renforcé à compter de 2011 par la présentation faite au Comité des risques d'une cartographie consolidée des risques. Cet exercice fait l'objet d'un suivi dans le temps.

En 2013, le Groupe a initié la gestion de ces exercices d'identification et d'analyse des risques sur un outil informatique dédié. Cet outil garantit une méthodologie commune aux activités et permet d'étendre le périmètre des managers inclus dans ces sessions de travail.

En 2014, le Groupe a étendu sa démarche d'identification des risques par des séances de travail avec les principaux managers de la holding.

En 2015, le Groupe a étendu sa démarche d'identification des risques par des séances de travail avec les principaux managers des pôles Kering régionaux, en Amériques et Asie-Pacifique.

1.3.3 Pilotage du dispositif de gestion des risques

Le dispositif de gestion des risques fait l'objet d'une surveillance et d'une revue régulière : son suivi permet l'amélioration continue du dispositif. L'objectif est d'identifier et d'analyser les principaux risques, et de tirer des enseignements des risques survenus.

Le Comité des risques délibère en principe au moins deux fois par an pour examiner les cartographies des risques établies par la Direction d'Audit interne du Groupe, et suivre l'avancée des plans d'actions dédiés.

Le Comité délibère annuellement sur son auto-évaluation.

Le Comité des risques s'est réuni deux fois en 2018. Ses travaux ont été portés à la connaissance du Comité d'audit et du Conseil d'administration du mois d'octobre 2018.

1.4 Articulation entre la gestion des risques et le contrôle interne

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités du Groupe :

- le dispositif de gestion des risques vise à identifier et analyser les principaux risques. Les risques sont traités et font l'objet de plans d'actions. Ces derniers peuvent prévoir une adaptation de l'organisation, la conduite de projets mais également prévoir la mise en place de contrôles. Ces contrôles à mettre en place relèvent du dispositif de contrôle interne et peuvent être revus à la lumière des cartographies des risques ;
- le dispositif de contrôle interne s'appuie sur le dispositif de gestion des risques pour identifier les principaux risques à maîtriser ;
- le plan d'audit s'appuie sur la cartographie des risques pour tester l'évaluation du niveau de contrôle des risques identifiés.

L'articulation et l'équilibre conjugués des deux dispositifs sont conditionnés par l'environnement de contrôle, qui constitue leur fondement commun, notamment la culture du risque et du contrôle propre à la société et les valeurs éthiques du Groupe.

1.5 Principes généraux de contrôle interne

1.5.1 Définition du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne en vigueur au sein du groupe Kering repose sur un ensemble de moyens, de politiques, de comportements, de procédures et d'actions adaptées, visant à s'assurer que les mesures nécessaires sont prises pour maîtriser :

- les activités, l'efficacité des opérations et l'utilisation efficiente des ressources ;
- les risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur le patrimoine ou la réalisation des objectifs de l'entreprise, qu'ils soient de nature stratégique, opérationnelle, de *reporting*, de gouvernance, de réputation ou de conformité.

Le contrôle interne se définit comme un processus conduit par la Direction Générale sous le contrôle du Conseil d'administration, mis en œuvre par les dirigeants et l'ensemble du personnel. Quels que soient sa qualité et ses degrés d'application, il ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs rentrant dans les catégories suivantes :

- la conformité aux lois et réglementations en vigueur ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ;
- le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la protection des actifs ;
- la fiabilité des informations financières et comptables.

1.5.2 Limites du contrôle interne

La probabilité d'atteindre ces objectifs est soumise aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne, et notamment :

- aux erreurs humaines commises ou aux dysfonctionnements survenus lors de la prise de décisions ou dans l'application de celles-ci ;
- aux cas de collusion délibérée entre plusieurs personnes qui permettent d'éluder le dispositif de contrôle en place ;
- ou au cas où la mise en place, voire le maintien d'un contrôle, serait plus onéreux que le risque qu'il est censé pallier.

Par ailleurs, dans la poursuite des objectifs précités, il va de soi que les entreprises sont confrontées à des événements et aléas qui sont indépendants de leur volonté (évolution imprévue des marchés, de la concurrence et de la situation géopolitique, erreur de prévision ou d'estimation des effets de ces évolutions sur l'organisation, etc.).

1.6 Composantes du contrôle interne

La qualité du dispositif de contrôle interne repose sur les composantes suivantes :

- l'environnement de contrôle fondé sur des règles de conduite et d'intégrité portées par la Direction et communiquées à tous les collaborateurs ;
- une organisation comportant une définition claire des responsabilités, disposant des ressources et des compétences adéquates ;
- un système de recensement, d'analyse et de gestion des principaux risques ;
- une surveillance permanente du dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement.

1.6.1 Environnement du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne du Groupe repose sur une organisation décentralisée comportant une définition claire des responsabilités au travers de la Charte du Groupe. Il comprend des principes et des valeurs régissant le comportement et l'éthique de tous ses collaborateurs, présentés dans le Code d'éthique. Il inclut également une Charte de contrôle interne. Il s'appuie enfin sur une gestion des Ressources humaines garante de la compétence, de l'éthique et de l'implication de ses collaborateurs.

La Charte du Groupe

Le groupe Kering s'est doté depuis plusieurs années d'une Charte, mise à jour en 2012, qui trace le cadre de la décentralisation de l'organisation et la responsabilité des dirigeants. En effet, la Charte définit, d'une part, les principes directeurs qui régissent les relations entre Kering et ses activités, et, d'autre part, pour chaque domaine fonctionnel, les éléments relevant de la responsabilité déléguée des activités, ceux pour lesquels il est requis d'informer Kering dans les délais suffisants et ceux pour lesquels l'autorisation préalable de Kering est nécessaire.

Les principes et valeurs du Groupe

Les principes éthiques du groupe Kering sont énoncés dans le Code d'éthique, diffusé une première fois en 2005 puis rediffusé en 2009 et en 2013 à l'ensemble des collaborateurs du groupe Kering.

Cette troisième édition du Code d'éthique a été l'occasion de l'enrichir par l'inclusion de la Charte fournisseurs et par l'adoption du principe de précaution en matière de protection de l'environnement. Cette mise à jour présente également les évolutions en matière d'organisation de l'éthique dans le Groupe (mise en place de comités d'éthique régionaux Asie-Pacifique et Amériques, en sus du Comité d'éthique Groupe en place depuis 2005, et d'une *hotline* éthique disponible pour toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs du Groupe dans le monde) et les voies de recours possibles pour les collaborateurs qui suspecteraient un non-respect des engagements éthiques de Kering.

Le Code d'éthique énonce clairement les principes éthiques qui doivent être appliqués partout et par tous, les valeurs du Groupe, ce en quoi il croit et ce qu'il ne permet pas. Il contient notamment les engagements et règles de conduite du Groupe envers ses principales parties prenantes :

- ses collaborateurs ;
- ses clients et les consommateurs ;
- ses partenaires commerciaux et ses concurrents ;
- l'environnement ;
- la société civile ;
- ses actionnaires et les marchés financiers.

Ce renforcement des dispositifs en faveur de la promotion et du respect de l'éthique au sein du Groupe se voit complété depuis 2014 par la mise en œuvre d'un programme annuel de formation en ligne à l'éthique et au respect du Code pour tous les salariés du Groupe dans le monde. Articulé autour de cas pratiques qui ancrent l'éthique dans la réalité quotidienne de la vie professionnelle, ce programme est renouvelé annuellement.

Les Comités d'éthique sont composés de représentants des marques du Groupe et de collaborateurs de Kering. L'ensemble du dispositif est présidé par la Directrice du développement durable et des affaires institutionnelles internationales de Kering.

Les Comités d'éthique remplissent trois missions :

- suivre la bonne diffusion et la bonne application du Code d'éthique et des principes qu'il défend ;
- répondre aux sollicitations de tout collaborateur du Groupe, qu'il s'agisse d'une simple demande de clarification ou question portant sur l'interprétation du Code et de son application, ou qu'il s'agisse d'une réclamation (saisine) adressée au Comité pour non-respect supposé de l'un des principes éthiques du Groupe ;
- être force de proposition pour faire évoluer la politique et les actions du Groupe en matière de développement durable.

Les évolutions apportées au Code et à l'organisation de l'éthique dans le Groupe sont décrites de manière détaillée au chapitre 3 « développement durable » de ce présent Document de référence.

À noter enfin que le Code d'éthique de Kering a fait l'objet de nouvelles évolutions en 2018 pour une diffusion à toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs qui aura lieu en 2019.

La Charte de contrôle interne

Le groupe Kering s'est doté en 2010 d'une Charte de contrôle interne diffusée à l'ensemble du Groupe. Afin de l'adapter aux changements parvenus dans le Groupe, en 2015 une nouvelle version a été publiée. La Charte définit le contrôle interne et ses objectifs tels qu'ils sont évoqués par le cadre de l'AMF, tout en rappelant les limites du contrôle interne qui ne peut fournir en toutes circonstances une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la société. La Charte précise le rôle fédérateur de la holding et la responsabilité de chaque activité et marque dans la mise en place d'un dispositif de contrôle interne adapté aux caractéristiques de leurs activités.

La Charte définit le rôle de chacun des acteurs du contrôle interne ainsi que des organes de supervision et d'évaluation.

La Charte précise enfin les outils existants d'évaluation du contrôle interne et des risques que sont les exercices d'auto-évaluation du contrôle interne et de cartographie des risques majeurs. De plus, la Charte établit les principes fondamentaux à respecter lors de la création de nouvelles procédures.

La politique de Ressources humaines

La qualité des Ressources humaines et la cohésion du management sont des facteurs clés de succès du Groupe.

Kering s'assure ainsi que les différentes activités mènent des politiques de Ressources humaines adaptées à leur contexte et leurs enjeux, et répondant aux meilleurs des standards locaux. Le principe d'autonomie et de responsabilisation des activités est là encore appliqué, mais le Groupe est garant de la cohérence des politiques mises en place et de leur alignement par rapport aux valeurs de Kering et aux actions définies en central.

Ainsi, en matière de politique sociale, les activités pratiquent des standards élevés de dialogue et de participation des salariés dans l'entreprise, tandis que le Groupe anime le dialogue social au niveau des institutions représentatives du Groupe, Comité de Groupe et Comité d'Entreprise Européen.

En 2010, le Comité d'Entreprise Européen et la Direction du Groupe Kering ont adopté une « Charte d'engagements sur la qualité de vie professionnelle et la prévention du stress au travail ». Kering a également mis en place une étude d'opinion des salariés bi-annuelle qui concerne également les activités du Groupe. Cette enquête a été à nouveau conduite en 2015. Le Groupe développe des programmes transversaux de formation, et passe en revue chaque année les ressources managériales dont il dispose. Kering s'assure ainsi de la bonne adéquation actuelle et à venir entre ces ressources managériales et les enjeux auxquels les activités sont confrontées. Le Groupe maintient enfin une politique active de veille sur le marché pour tous les postes clés dont le plan de succession en interne ne paraît pas suffisamment solide.

1.6.2 Organisation et ressources

L'organisation du contrôle interne repose sur des acteurs présents sur toute la chaîne de responsabilités, depuis la Direction Générale jusqu'à l'ensemble des collaborateurs, ainsi que des organes de supervision et d'évaluation que sont le Conseil d'administration, les Comités d'audit, la Direction d'Audit interne et des risques, et les Commissaires aux comptes.

Le Comité exécutif

Le Comité exécutif, organe de management exécutif, est constitué de 12 membres comme décrit à la section 2.5 du chapitre 4 du présent Document de référence, page 185.

Le Comité exécutif se réunit de manière régulière afin de :

- élaborer la stratégie opérationnelle du Groupe et en assurer le pilotage ;
- définir les priorités au travers d'objectifs assignés aux activités et les grands projets fonctionnels ;
- développer les synergies entre les marques ;
- proposer des acquisitions, des cessions au Conseil d'administration ;
- s'assurer de la mise en œuvre des politiques et des projets définis dans le cadre de Kering Sustainability.

La stratégie et les objectifs du groupe Kering sont discutés annuellement à travers les plans à moyen terme et les budgets des unités opérationnelles de ses activités.

Les Directions Générales

Les Directions Générales sont chargées de définir, animer et surveiller le dispositif de contrôle interne du Groupe.

Elles veillent en outre à l'engagement des actions correctives nécessaires. L'implication des Directions Générales est un point majeur du dispositif de contrôle interne, compte tenu de l'organisation du groupe Kering.

Le Management et les collaborateurs

Le Management est l'acteur opérationnel du contrôle interne sur lequel il s'appuie pour exercer sa mission et atteindre ses objectifs ; à ce titre, il met en œuvre les opérations de contrôle interne associées à son domaine de responsabilité et est garant d'un dispositif de contrôle interne adapté.

Les collaborateurs doivent avoir la connaissance et l'information nécessaires pour établir, faire fonctionner et surveiller le dispositif de contrôle interne, au regard des objectifs qui leur ont été assignés. Dans leurs activités quotidiennes, ils doivent respecter les principes et règles de contrôle et peuvent être source d'amélioration et de détection des dysfonctionnements.

Les organes de supervision et d'évaluation sont :

Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration contribue par la compétence de ses membres à l'environnement général de contrôle. Le Conseil est régulièrement tenu informé des méthodologies de contrôle interne et de gestion des risques majeurs dont il rend compte dans son rapport d'activité.

Les missions du Conseil d'administration sont décrites à la section 2.2.1 du chapitre 4 du présent Document de référence, page 175.

Le Comité d'audit

Le Comité d'audit du Conseil d'administration de Kering, composé de quatre membres, dont trois indépendants, a pour compétence, sous la responsabilité du Conseil et lui en faisant régulièrement rapport, de s'assurer du suivi :

- du processus d'élaboration de l'information financière ;
- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- du contrôle légal des comptes annuels et, le cas échéant, des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes ;
- de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Le Comité d'audit de Kering entreprend également les actions suivantes :

- il s'assure que le Groupe est doté d'un service d'audit interne structuré et adapté, de manière à identifier, détecter et prévenir les risques, anomalies ou irrégularités dans la gestion des affaires du Groupe ;
- il apprécie la pertinence et la qualité des méthodes et procédures utilisées ;
- il prend connaissance des rapports d'audit interne, ainsi que des recommandations émises ;
- il approuve le plan annuel d'audit interne ;
- il prend connaissance des travaux réalisés par le Comité des risques et a accès aux comptes rendus de ses réunions.

Le Comité d'audit de Kering se réunit au minimum quatre fois par an.

La composition du Comité d'audit et sa mission sont décrites à la section 2.3.3 du chapitre 4 du présent Document de référence, page 182.

La Direction d'Audit interne et de gestion des risques

La Direction de l'Audit interne du groupe Kering assure aux services d'audit une couverture exhaustive du périmètre du Groupe.

Elle concourt, au travers de ses missions, à l'évaluation du dispositif de contrôle interne. Elle formule des recommandations afin d'en améliorer son fonctionnement.

La Direction de l'Audit interne Groupe est également en charge de l'animation et de la coordination de la gestion des risques, à travers notamment l'exercice de cartographie des risques, et du suivi des plans d'actions. Le Directeur de l'Audit interne Groupe rend compte à la Direction Générale et au Comité d'audit des principaux résultats de leurs évaluations.

La Direction de l'Audit interne Groupe, située au niveau de Kering et rattachée à la Présidence, coordonne, harmonise et optimise les méthodes et outils de travail. Elle apporte en outre ses services (veille réglementaire, expertise, ressources éventuelles, etc.) et mène ses missions d'audit selon le plan d'audit annuel.

La Direction de l'Audit interne Groupe assure l'administration centrale et l'analyse du contrôle interne en application de la loi de sécurité financière, complétée de la loi N° 2008-649 du 3 juillet 2008 et de l'ordonnance N° 2008-1278 du 8 décembre 2008, ainsi que du cadre de référence de l'AMF, développés dans le paragraphe ci-après intitulé « Surveillance du dispositif ».

La Direction de l'Audit interne Groupe réalise également une veille active sur les meilleures pratiques en matière de contrôle interne. Elle vérifie les procédures de contrôle mises en place par les autres Directions et mènent des audits opérationnels et financiers dans leur périmètre. Au cours de l'année 2018, l'ensemble des services d'Audit interne a réalisé trente-deux missions d'audit excluant les audits en boutiques.

Le plan d'audit est établi par la Direction de l'Audit interne Groupe en s'appuyant notamment sur le référentiel de processus du Groupe et sur les risques majeurs identifiés au sein des marques. Il tient compte des demandes spécifiques des Directions Générales et des autres Directions opérationnelles. Ces projets font l'objet d'échanges avec les principaux responsables. Le plan d'audit ainsi établi est examiné et validé par le Comité d'audit.

Les principales problématiques identifiées par la Direction de l'Audit interne Groupe ont été portées à la connaissance du Comité d'audit. Le Comité d'audit a ainsi pu prendre connaissance des problématiques relevées et des plans d'actions mis en place par les entités concernées.

Au-delà de ces missions, l'ensemble des ressources d'Audit interne dans le groupe Kering a vocation à promouvoir le contrôle interne sur tous les processus et activités de l'entreprise, qu'ils soient de nature opérationnelle ou financière, qu'ils concernent les boutiques, les entrepôts ou les sièges, les activités de distribution ou de fabrication.

Fin 2018, l'effectif d'Audit interne dans le groupe Kering était composé de 19 collaborateurs ; il était de 19 en 2017 et 20 en 2016. Leur mode de fonctionnement est décrit dans la Charte d'audit à laquelle ils se réfèrent. Une nouvelle version de la Charte d'audit a été publiée en 2018. De manière générale, la Charte d'audit précise que :

- à l'issue de chaque mission, les constats et recommandations sont présentés aux responsables du ou des domaines audités ;
- les accords ou désaccords des audités sur les recommandations proposées sont inclus dans le rapport final qui précise le plan d'action éventuel, les responsabilités et les délais de mise en œuvre ;
- la mise en place des recommandations relève de la responsabilité des opérationnels concernés ;
- la vérification de leur mise en place est du ressort de l'Audit interne.

L'activité d'Audit interne est réalisée en cohérence avec les Comités d'audit et les résultats des travaux menés par les Commissaires aux comptes.

La Direction de l'Audit interne Groupe présente l'état d'avancement de son plan d'audit ainsi que le suivi des plans d'actions au moins une fois par an au Comité d'audit.

En 2013, la Direction de l'Audit interne Groupe a publié ces documents fondamentaux qui établissent la méthodologie commune : le manuel d'audit et l'approche d'audit.

Les Commissaires aux comptes

Ils prennent connaissance des dispositifs de contrôle interne pour les besoins de certification des comptes, en identifient les forces et faiblesses, en évaluent le risque d'anomalie significative et formulent, le cas échéant, des recommandations. En aucun cas, ils ne se substituent à la Société dans la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne.

Les Commissaires aux comptes ont pour fonction de certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes sociaux et des comptes consolidés du Groupe sur une base annuelle et de délivrer un rapport d'examen limité sur les états consolidés semestriels du Groupe.

Les missions d'audit sont réparties entre deux Commissaires aux comptes titulaires : Deloitte et KPMG.

Les principaux points couverts par les Commissaires aux comptes sont les suivants :

- identification des zones de risques et réalisation de tests par sondage permettant de valider la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes au regard de leur seuil de matérialité social ou consolidé ;
- validation des principaux traitements et options comptables tout au long de l'année, en coordination avec le management des activités et de Kering ;
- application des normes comptables définies par Kering pour ses activités ;
- rédaction d'un rapport d'audit pour chacune des marques, consolidées en vue de la certification des comptes consolidés de Kering, comprenant les observations éventuelles en matière de contrôle interne ;
- présentation d'une synthèse générale pour le groupe Kering présentée au Management et au Comité d'audit de Kering ;
- préparation des rapports de commissariat aux comptes à l'attention des actionnaires de Kering. Ces rapports figurent dans ce Document de référence, pages 150 à 152 et 359 à 364.

1.6.3 Gestion des risques

Le dispositif de gestion des risques est détaillé au chapitre 6, section 2 de ce présent Document de référence.

1.6.4 Surveillance du dispositif

La surveillance permanente du dispositif de contrôle interne et l'examen régulier de son fonctionnement font l'objet de trois types de travaux : ceux effectués par l'Audit interne, les remarques formulées par les Commissaires aux comptes et les exercices annuels d'auto-évaluation.

Pour ce qui concerne les exercices annuels d'auto-évaluation, au sein des activités, et pour chaque processus identifié, il est demandé aux responsables en charge, d'apprécier le niveau de contrôle interne au travers de contrôles clés pour le bon exercice de leurs activités, afin d'en identifier les faiblesses et engager les actions correctives.

L'auto-évaluation ne se réduit pas à un outil de *reporting* à destination de la Direction de l'Audit interne Groupe ou du Comité d'audit, c'est également un dispositif permettant à la Direction Générale de chaque activité d'obtenir une assurance raisonnable de la robustesse du dispositif de contrôle interne. Elle permet d'en renforcer le niveau au moyen de plans d'actions opérationnels.

L'approche d'analyse du contrôle interne repose sur les principes suivants :

- une auto-évaluation, au moyen de questionnaires, auprès d'opérationnels des activités du Groupe, suivant la segmentation des activités en processus clés. Le travail de refonte des questionnaires d'auto-évaluation a été poursuivi en 2018 afin de rendre ces questionnaires plus efficaces et plus adaptés aux opérations. En 2015, l'ensemble des questionnaires a été revu à la lumière des réponses faites lors de l'exercice annuel précédent et des commentaires faits par les assesseurs ; des contrôles dits « clés », ainsi que des contrôles relatifs au risque de

fraude, ont également été identifiés ou rajoutés parmi ces questionnaires afin de renforcer l'efficience des plans d'actions. Depuis le périmètre de la campagne d'auto-évaluation du contrôle interne couvre l'ensemble des activités de Kering ;

- ces questionnaires servent d'indication complémentaire pour les opérationnels dans leur appréciation de la qualité des procédures de contrôle interne qu'ils ont en charge. Ils permettent d'homogénéiser le niveau de contrôle interne dans l'ensemble du Groupe et de faire bénéficier toutes les activités des meilleures pratiques, notamment au sein des sociétés nouvellement acquises. Ils permettent de lancer des plans d'actions d'amélioration sur la base des résultats de ces auto-évaluations ;
- le questionnaire relatif au processus finance, comptabilité et gestion tient compte du cadre de référence de l'AMF et plus particulièrement de son guide d'application. Ce questionnaire comprend une soixantaine de questions relatives aux contrôles clés obligatoires pour le Groupe. Il est administré auprès des filiales les plus significatives des activités du Groupe. Le périmètre des processus couverts est resté le même en 2018.

Depuis 2013, la Direction de l'Audit interne Groupe a étendu sa méthodologie d'auto-évaluation du contrôle interne aux boutiques de l'ensemble des Maisons du Groupe. Ces auto-évaluations semestrielles permettent au management des réseaux de vente d'obtenir une évaluation de l'efficience de leur contrôle interne. C'est également un outil pédagogique permettant aux managers des boutiques de satisfaire à leurs obligations en matière de contrôle interne.

Cette approche a été présentée et approuvée par le Comité d'audit de Kering.

1.7 Descriptif des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration de l'information comptable et financière

1.7.1 L'organisation de la fonction comptable et de gestion

L'élaboration de l'information financière et comptable est assurée par la Direction Financière du Groupe. Au niveau de Kering, celle-ci supervise la Direction du Contrôle Financier, la Direction des Financements et de la Trésorerie, la Direction des Assurances, la Direction Fiscale ainsi que la Direction de la Communication Financière.

La production et l'analyse de l'information financière s'appuient sur un ensemble de procédures de gestion financière telles que :

- les plans à moyen terme, qui mesurent les conséquences des orientations stratégiques sur les grands équilibres financiers et de gestion du Groupe. Ils servent également de base à l'appréciation annuelle par le Groupe des valeurs d'utilité des actifs relatifs aux différentes unités génératrices de trésorerie ;
- les budgets, qui se construisent sur la base d'échanges entre les Directions opérationnelles et la Direction Générale du Groupe en deux étapes : un budget explicitant notamment les grands équilibres financiers et les plans d'actions opérationnels est établi au quatrième trimestre de l'exercice et définitivement entériné au premier trimestre de l'exercice suivant en tenant compte, le cas échéant, des événements intercalaires survenus ;
- le *reporting* mensuel, assure le suivi tout au long de l'exercice des performances des activités du Groupe, au travers d'indicateurs spécifiques dont la cohérence et la fiabilité sont revues par la Direction du Contrôle Financier. Cette dernière veille également à la cohérence des traitements comptables appliqués avec les règles du Groupe et effectue, en collaboration avec les contrôleurs financiers des activités, une revue analytique par comparaison avec le budget et l'année précédente ;
- la Direction Générale de Kering et les dirigeants des activités du Groupe se réunissent chaque mois afin d'apprécier l'évolution de leurs activités, sur la base d'éléments financiers et opérationnels communiqués par chacun d'entre eux ;
- le Groupe s'assure de manière régulière des engagements hors bilan des activités du Groupe. Ce contrôle est effectué notamment dans le cadre du processus de consolidation statutaire dans la mesure où les activités sont tenues de préciser de manière exhaustive la liste de leurs engagements de type commercial ou financier et d'en effectuer le suivi au fil des exercices.

1.7.2 L'organisation de la fonction consolidation

La consolidation statutaire des comptes est réalisée fin juin et fin décembre à l'aide de l'outil de consolidation du Groupe qui permet la transmission des informations financières des activités en temps réel, après un processus complet de validation des liasses de consolidation par leurs Commissaires aux comptes et par les Directeurs Généraux et les Directeurs Financiers des marques du Groupe qui s'engagent alors par le biais de la signature d'une lettre d'affirmation, confortant ainsi la qualité de l'information financière transmise.

Des paliers de consolidation existent au sein des activités, garantissant un premier niveau de contrôle et de cohérence.

Le contrôle financier de Kering anime le processus et a en charge la production des états consolidés du Groupe. Pour ce faire, le service adresse des instructions précisant la liste des états à envoyer, les hypothèses communes à utiliser, ainsi que les points spécifiques à prendre en compte.

1.7.3 La Communication Financière

L'objectif de la Communication Financière est d'assurer l'information permanente et périodique, en véhiculant un message cohérent et clair, et en respectant le principe d'égalité des actionnaires devant l'information.

La Communication Financière s'adresse à un public diversifié essentiellement composé d'investisseurs institutionnels, de particuliers et de salariés. La Direction Générale, la Direction Financière ainsi que la Direction de la Communication Financière sont les interlocuteurs des analystes et des investisseurs institutionnels. La Direction des Ressources humaines gère avec la Direction de la Communication Financière l'information auprès des salariés.

L'information financière est délivrée par tous les moyens (publications périodiques, communiqués) et sur tous les supports (presse, internet, contacts téléphoniques directs, réunions individuelles, etc.).

1.7.4 La Direction des Financements et de la Trésorerie

La Direction des Financements et de la Trésorerie assure la gestion des risques financiers de liquidité, de contrepartie, de change et de taux, et coordonne par ailleurs la gestion de trésorerie du Groupe. Elle gère la politique bancaire du Groupe, donne les directives en matière de répartition de l'activité par banque et coordonne les appels d'offres du Groupe. Elle s'assure de la cohérence entre les informations financières publiées et les politiques de gestion des risques de taux, de change et de liquidité. La quasi-totalité des financements est mise en place par Kering ou Kering Finance. Les exceptions sont analysées au cas par cas en fonction d'opportunités ou de contraintes spécifiques et requièrent l'accord de Kering.

Le contrôle interne est renforcé par la centralisation de certaines fonctions au sein de Kering.

La Direction Juridique

La Direction Juridique, outre sa fonction au niveau de la Société, assiste l'ensemble du Groupe sur les affaires juridiques significatives et coordonne les études ou analyses communes aux activités, ou d'intérêt significatif pour le Groupe. Elle formule en outre les éléments de doctrine Groupe, et veille à son application. Elle met à disposition des marques des éléments de méthode d'identification des risques types, leur permettant de les anticiper et de l'en informer.

La Direction Fiscale

La Direction Fiscale coordonne la politique fiscale du Groupe, conseille et assiste les activités pour toutes les questions liées au droit fiscal et pour la mise en œuvre de l'intégration fiscale en France.

La Direction des Assurances

La Direction des Assurances met en place et gère la politique assurance du Groupe. Elle réalise les missions d'identification, de quantification et de traitement des risques (prévention, auto-assurance ou transfert aux assureurs ou réassureurs).

La Direction de la Communication

La Direction de la Communication participe au développement du Groupe en valorisant son image et sa notoriété, tant en interne qu'en externe.

La Direction des Systèmes d'Information

La Direction des Systèmes d'Information a la mission d'assurer la meilleure performance opérationnelle, de maintenir les risques informatiques sous contrôle, et de faire évoluer les systèmes d'information.

2. PRÉSENTATION DES RISQUES

2.1 Hiérarchisation des risques

Les risques identifiés par le Groupe ont été hiérarchisés en fonction de leur degré de criticité, qui est défini par leur probabilité d'occurrence et leur impact. Le tableau récapitulant ce classement est présenté ci-dessous :

	Libellé du risque	Détails en page
1	Attractivité commerciale	382
2	Risques de fraude et de corruption	394
3	Propriété intellectuelle	395
4	Qualité et sécurité des produits, santé des consommateurs	383
5	Matières premières et biodiversité	384
6	Respect des droits humains et des libertés fondamentales	396
7	Respect de la législation et de la règlementation	397
8	Image et réputation/respect des règles d'éthique et d'intégrité	385
9	Instabilités macro-économiques	386
10	Risque de change	378
11	Dépendance du Groupe à l'égard de brevets, licences ou contrats d'approvisionnement	387
12	Changement climatique	388
13	Respect des lois fiscales nationales et normes internationales	398
14	Gestion de crise et continuité d'activité	389
15	Biens immobiliers	390
16	Gestion des talents et des savoir-faire	391
17	Systèmes d'information	392
18	Protection des données	393
19	Risque actions	379
20	Risque de taux	379
20	Risque de crédit	380
21	Risque de signatures	380
21	Risque de liquidité	381

À noter que les risques ci-dessous présentent le même niveau de criticité :

- risque de taux et risque de crédit ;
- risque de signatures et risque de liquidité.

Ils ont donc été hiérarchisé au même niveau.

Les risques du Groupe ont également fait l'objet d'une classification par typologie :

- risques financiers ;
- risques stratégiques et opérationnels ;
- risques de conformité.

Voici leur hiérarchisation par typologie :

Risques financiers

1	Risque de change
2	Risque actions
3	Risque de taux
3	Risque de crédit
4	Risque de signatures
4	Risque de liquidité

Risques stratégiques et opérationnels

1	Attractivité commerciale
2	Qualité et sécurité des produits/santé des consommateurs
3	Matières premières et biodiversité
4	Image et réputation/respect des règles d'éthique et d'intégrité
5	Instabilités macro-économiques
6	Dépendance du Groupe à l'égard de brevets, licences ou contrats d'approvisionnement
7	Changement climatique
8	Gestion de crise et continuité d'activité
9	Biens immobiliers
10	Gestion des talents et des savoir-faire
11	Systèmes d'information
12	Protection des données

Risques de conformité

1	Risques de fraude et de corruption
2	Propriété intellectuelle
3	Respect des droits humains et des libertés fondamentales
4	Respect de la législation et de la règlementation
5	Respect des lois fiscales nationales et normes internationales

La description des risques, ainsi que les actions engagées par le Groupe, sont détaillées dans les sections 2.2, 2.3 et 2.4 du présent chapitre. Afin d'illustrer la probabilité d'occurrence et les impacts des risques identifiés par le Groupe, nous avons utilisé les pictogrammes ci-après.

Probabilité d'occurrence	Impacts	Bas	Moyen	Significatif	Élevé
Peu probable	Compliance / Légal				
Assez probable	Finance				
Probable	Santé et Sécurité				
Très probable	Capital humain				
	Opérationnel				
	Projets				
	Réputationnel				
	Stratégique				

2.2 Risques financiers

Les principaux risques financiers du Groupe sont les risques de marché (risque de change, risque de taux d'intérêt, risque actions), de liquidité, de contrepartie et de crédit.

Le Groupe a mis en place une organisation qui permet de suivre et gérer de façon centralisée les risques financiers de liquidité, de change et de taux. Dépendant de la Direction Financière, la Direction des Financements et de la Trésorerie du groupe Kering assume cette responsabilité et dispose pour cela de l'expertise, des moyens notamment techniques, et des systèmes d'information nécessaires. Elle intervient sur les différents marchés financiers dans les meilleures conditions d'efficacité et de sécurité par l'intermédiaire de Kering Finance SNC, société du Groupe dédiée à la gestion de trésorerie et au financement. Elle coordonne la gestion de trésorerie des filiales et détermine la politique bancaire du Groupe.

Risque de change

Probabilité d'occurrence : **Impacts :**

Description du risque

Compte tenu de son implantation internationale, le Groupe est naturellement exposé aux variations du cours des devises. Ces fluctuations peuvent donc impacter les résultats et les capitaux propres de Kering exprimés en euros, notamment lors de la conversion des comptes des filiales hors euros rendant difficile la comparaison des performances entre deux exercices.

Par ailleurs, une part prépondérante des ventes du Groupe est réalisée dans des monnaies différentes de sa devise fonctionnelle, en particulier le dollar américain et les devises asiatiques dont le yen japonais et le yuan chinois. Les achats et dépenses liés à la production sont essentiellement libellés en euros.

Actions engagées

Le Groupe adopte une politique de couverture afin de minimiser l'impact des fluctuations des devises sur les résultats du Groupe. Il est ainsi amené à utiliser des instruments dérivés de couverture afin de réduire son exposition au risque de change en fonction des spécificités propres à chaque activité.

Ces instruments sont destinés, soit à couvrir des dettes et créances commerciales en devises, soit à couvrir des expositions budgétaires hautement probables et/ou des engagements fermes. Chaque entité couvre le risque de change généré par l'utilisation d'une devise autre que sa devise fonctionnelle dans ses relations commerciales.

Le Groupe ne fait pas de couverture de change sur l'actif net en devises des sociétés consolidées.

Les sociétés des Activités Luxe sont amenées à couvrir le risque de change d'une part importante des ventes faites à leurs filiales de distribution et plus marginalement leurs flux d'achats.

Les expositions futures en devises sont déterminées dans le cadre d'une procédure budgétaire régulièrement réactualisée.

L'horizon de couverture est adapté au cycle de chaque marque et n'excède que marginalement l'année à chaque date de clôture.

Les directives et procédures de gestion du risque de change sont déterminées par le Comité exécutif de chaque entité et validées par Kering.

Les opérations de couverture sont réalisées par les marques dans le cadre de procédures et politiques de gestion du risque de change adaptées à leurs activités.

Ces procédures intègrent les règles Groupe définies par Kering :

- Kering Finance SNC est la contrepartie unique des opérations de change, sauf contrainte réglementaire ou opérationnelle spécifique ;
- toute opération de couverture de change est adossée, en montant et maturité, à un sous-jacent économique interdisant ainsi toute opération spéculative ;
- toute exposition hautement probable est couverte à hauteur de 80 % minimum pour les expositions budgétaires et couverte à 100 % pour les engagements fermes ;
- la nature des instruments financiers utilisés en couverture est strictement limitée et est définie par Kering ;
- chaque marque met en place un processus de contrôle interne et organise des audits périodiques.

Kering veille à l'adéquation des politiques de gestion du risque de change de chaque marque avec son exposition en devise sous-jacente, notamment au travers d'une procédure mensuelle de *reporting* de change et organise périodiquement des audits au niveau du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe est également amené à couvrir le risque de change d'actifs et passifs financiers émis en devises en utilisant des swaps de change permettant de refinancer ou placer la trésorerie en euros ou en monnaie locale.

La Note 30.2 des comptes consolidés annuels présente la nature des instruments de couverture ainsi que l'exposition au risque de change (voir page 309, « Exposition aux risques de change »).

Kering Finance SNC assure le traitement, le contrôle et le suivi administratif des opérations de change pour le compte des sociétés du Groupe, au travers d'une organisation permettant de garantir la séparation des tâches et la sécurité des transactions (*front-office*/*middle-office*/*back-office*/comptabilité) et d'assurer le retournement des dérivés internes sur le marché. Kering Finance SNC dispose des moyens techniques et des systèmes d'information standards référencés sur le marché permettant de valoriser les instruments financiers de change.

Risque actions

Probabilité d'occurrence : **Impacts :**

Description du risque

Dans le cadre de ses opérations courantes, le Groupe est exposé *via* les actions liées aux participations consolidées et *via* les actions émises par Kering.

Actions engagées

Dans le cadre de son programme de rachat d'actions, Kering est amené à intervenir sur son propre titre ou *via* l'utilisation de produits dérivés, dans le respect de la réglementation en vigueur. Par ailleurs, Kering a confié un mandat à un intermédiaire financier en vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des titres. Ce contrat est conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers (AMAFI) et approuvée par l'Autorité des marchés financiers (AMF).

Au 31 décembre 2018, Kering détenait 429 017 de ses propres actions, soit 0,34 % de son capital social confirmant la faible exposition.

Par nature, la participation de Kering dans PUMA consolidée par équivalence au 31 décembre 2018 peut voir sa valeur dépendre des fluctuations du cours de bourse de PUMA.

Les actions détenues au titre de participations non consolidées représentent une faible exposition pour le Groupe et ne font pas l'objet de couverture.

Les informations complémentaires relatives au risque actions sont présentées dans la Note 30.3 des comptes consolidés annuels (voir en page 313).

Risque de taux

Probabilité d'occurrence : **Impacts :**

Description du risque

L'exposition du Groupe au risque de taux peut être estimée *via* le montant de sa dette nette consolidée principalement libellée en euros (1 711,4 millions d'euros à fin décembre 2018).

Le Groupe est ainsi naturellement impacté par l'évolution des taux d'intérêt de sa devise fonctionnelle et, plus marginalement, par les variations des taux d'intérêt des autres devises contribuant à sa dette nette consolidée.

Actions engagées

La politique prudente de gestion du risque de taux est de la compétence de Kering et est réalisée de manière consolidée par Kering Finance SNC. Kering a ainsi fixé l'objectif de répartition entre taux fixe et taux variable de la dette brute consolidée du Groupe comme suit : 30 % à taux variable et 70 % à taux fixe.

Le risque de taux est analysé à partir des données et projections de l'évolution de l'endettement financier net consolidé, de l'échéancier des couvertures de taux et des financements émis à taux fixe et à taux variable. Cette analyse permet d'initier les couvertures de taux en adéquation avec l'objectif de répartition taux fixe/taux variable du Groupe. La mise en place des produits de couverture appropriés est principalement effectuée par l'intermédiaire de Kering Finance SNC, en liaison étroite avec la Direction Générale de Kering. Kering utilise notamment des swaps de taux d'intérêt afin de convertir à taux fixe des emprunts obligataires émis à taux variable et des options de taux de type « cap » et « collar » afin de protéger les financements à taux flottant contre le risque d'augmentation des taux d'intérêt.

Kering Finance SNC assure le traitement, le contrôle et le suivi administratif des opérations de taux pour le compte des sociétés du Groupe, au travers d'une organisation permettant de garantir la séparation des tâches et la sécurité des transactions (*front-office*/*middle-office*/*back-office*/comptabilité). Kering Finance SNC dispose des moyens techniques et des systèmes d'information standards référencés sur le marché permettant de valoriser les instruments financiers de taux.

La Note 30.1 des comptes consolidés annuels présente la nature des instruments de couverture ainsi que l'exposition au risque de taux (voir page 306, « Exposition aux risques de taux d'intérêt »).

Risque de crédit

Probabilité d'occurrence : **Impacts :**

Description du risque

En raison de la nature des activités du Groupe, une part majoritaire des ventes effectuées directement à la clientèle finale ne comporte pas de risque crédit.

Le risque de crédit concerne la catégorie d'intermédiaires de type *wholesalers* et peut être matérialisé par le non-recouvrement des créances commerciales en cas de défaut de paiement ou de disparition des clients.

Actions engagées

Le Groupe adopte une politique prudente et a mis en place une procédure stricte de *credit management*. Le risque est également limité par la souscription d'une assurance-crédit comportant les garanties usuelles.

Par ailleurs, compte tenu de la variété et de la multiplicité des circuits de distribution, la probabilité d'occurrence d'un dommage matériel à l'échelle du groupe Kering est jugée non significative (Note 30.5 des comptes consolidés annuels, page 313).

Le montant considéré comme non recouvrable est indiqué dans la Note 23 des comptes consolidés détaillant les créances clients (page 294).

Risque de signatures

Probabilité d'occurrence : **Impacts :**

Description du risque

Le Groupe est exposé au risque de contrepartie des institutions financières, principalement bancaires, auxquelles il fait appel dans le cadre de ses activités de financement, de placement ou d'investissement financier et, plus généralement, dans le cadre de la gestion des risques.

Actions engagées

Kering minimise son exposition au risque de contrepartie en ne s'engageant qu'avec des établissements de première catégorie et en répartissant les transactions parmi les institutions sélectionnées dans des limites de montant et de maturité qui leur sont affectées.

Les contreparties des opérations de produits dérivés sont incluses dans les procédures de gestion du risque de contrepartie : chacune d'elles fait l'objet d'autorisations régulièrement mises à jour en montant et maturité. Les contreparties font l'objet d'une classification interne qui dépend notamment de la note obtenue auprès des agences de notation. La notation des contreparties ne peut pas être inférieure au niveau « BBB » chez Standard & Poor's et à son équivalent chez Moody's.

Lorsque Kering met en place des placements financiers sous la forme de SICAV, OPCVM ou équivalents, il utilise systématiquement des instruments de type monétaire de maturité de moins de trois mois et bénéficiant d'une liquidité afin de limiter les risques et n'investit pas dans des placements de trésorerie en actions.

En conséquence, Kering supporte un risque de prix jugé non significatif sur ces placements de trésorerie.

Risque de liquidité

Probabilité d'occurrence : **Impacts :**

Description du risque

Le risque de liquidité du Groupe correspond au risque de ne pas être en mesure de faire face à ses engagements monétaires avec ses ressources financières afin d'assurer la continuité de son activité.

Il dépend ainsi du niveau d'exposition du Groupe aux évolutions des marchés pouvant entraîner un renchérissement du crédit, voire une limitation temporaire à l'accès aux sources externes de financement.

Actions engagées

La gestion du risque de liquidité du Groupe et de chacune de ses sociétés est étroitement et périodiquement appréciée par Kering, à l'aide des procédures de *reporting* financier des marques et du Groupe.

Afin de gérer le risque de liquidité pouvant résulter de l'exigibilité des passifs financiers à leur échéance contractuelle, le Groupe a poursuivi sa politique de financement visant à optimiser l'échéancier de sa dette et son coût. Il a ainsi procédé aux rachats partiels de quatre souches obligataires pour un montant total de 775,0 millions d'euros en avril 2018 et octobre 2018.

Dans le cadre de cette gestion active, le Groupe diversifie également les sources de financement permettant ainsi de limiter la dépendance vis-à-vis des différents prêteurs.

Le Groupe dispose notamment d'un montant de lignes de crédit confirmées au 31 décembre 2018 qui s'élève à 3 135,0 millions d'euros contre 3 747,1 millions d'euros au 31 décembre 2017 (Note 29.5.3 des comptes consolidés annuels, page 305).

La principale ligne de crédit syndiqué a été renégociée le 20 décembre 2018, pour un montant de 2 385 millions d'euros, pour une durée initiale de 5 ans assortie de deux options de prorogation d'un an chacune.

Au 31 décembre 2018, Kering et Kering Finance SNC n'utilisaient pas de lignes de crédit confirmées. Le montant disponible et non utilisé des lignes de crédit s'élève donc à 3 135,0 millions d'euros.

Kering dispose d'un programme EMTN (*Euro Medium Term Notes*) déposé auprès de l'AMF pour l'émission de ses emprunts obligataires d'un montant de 6 milliards d'euros et dont le montant utilisé au 31 décembre 2018 s'élève à 2 837,0 millions d'euros, dont 262,0 millions d'euros émis en dollars américains. Le programme EMTN a été renouvelé le 10 décembre 2018 pour une durée d'un an. Le groupe Kering est noté par l'agence Standard & Poor's qui lui a attribué la note « A-2 » à court terme et « BBB + » à long terme, perspective positive.

Les financements bancaires et obligataires du Groupe contiennent les clauses d'engagement et de défaut habituelles de ce type de contrat : maintien de l'emprunt à son rang (*pari passu*), limitation des sûretés attribuées aux prêteurs (*negative pledge*) et défaut croisé (*cross default*). Les emprunts obligataires émis dans le cadre du programme EMTN sont tous assortis d'une clause de changement de contrôle, qui donne la possibilité aux porteurs obligataires de demander le remboursement au pair si, consécutivement à un changement de contrôle, Kering voyait sa note abaissée en catégorie *Non Investment Grade*.

Les émissions obligataires effectuées dans le cadre du programme EMTN et les lignes de crédit confirmées du Groupe ne contiennent aucun engagement lié à des ratios financiers.

Toutes ces clauses sont respectées au 31 décembre 2018 et il n'existe pas de risque de défaut prévisible à cet égard.

Par ailleurs, au 31 décembre 2018, le Groupe n'avait pas mobilisé son programme de NEUCP (anciennement programme de billets de trésorerie) déposé auprès de la Banque de France.

Enfin, le Groupe dispose d'une trésorerie disponible de 2 216,6 millions d'euros au 31 décembre 2018.

La Note 30.7 des comptes consolidés annuels présente l'exposition au risque de liquidité (page 314).

2.3 Risques stratégiques et opérationnels

Attractivité commerciale

Probabilité d'occurrence :

Impacts :

Description du risque

Perte d'attractivité commerciale des marques du Groupe pouvant découler d'une prise en compte insuffisante des attentes des consommateurs, de la mutation des marchés, de la perte de partenariats clés, de problèmes de qualité produit, ou encore du non-respect des principes du Groupe en termes de Responsabilité Environnementale et Sociale.

Exemple(s) de situation(s)

L'incapacité à anticiper l'évolution des attentes des consommateurs constituerait pour le Groupe un risque majeur susceptible d'affecter le développement de ses activités.

Actions engagées

Le leadership créatif des marques du Groupe, le succès des collections et l'attractivité commerciale en résultant sont confiés à des Directions Artistiques et leurs créateurs reconnus dans le monde entier, et sont entretenus par le respect de l'identité de la marque et de ses fondamentaux au cours du temps.

Pour anticiper l'évolution des attentes des consommateurs, le Groupe a porté ses efforts sur l'optimisation du cycle d'approvisionnement, avec la diminution du temps entre la phase de conception et la mise en place des produits sur le marché.

Le Groupe encourage également à anticiper au mieux les tendances de consommation : ils exercent ainsi une veille permanente des tendances de marché (salons, bureaux de tendances, études consommateurs).

En conséquence, au-delà des investissements dans les domaines de la communication, de la promotion et des frais de recherche et développement, les investissements d'exploitation concernent l'amélioration, le développement et la rénovation du réseau de boutiques (voir également la section 2.2 « Investissements opérationnels », page 250).

Qualité et sécurité des produits, santé des consommateurs

Probabilité d'occurrence :

Impacts :

Description du risque

Non-respect des standards de qualité et de sécurité des produits vendus. Retour produits et risque de réputation.

Exemple(s) de situation(s)

- Le défaut de qualité sur un produit pouvant entraîner un retour du produit par le consommateur pourrait nuire à l'image et à la réputation du Groupe.
- Le défaut de qualité sur un produit pouvant affecter les consommateurs (e.g. allergies) entraînerait le rappel des produits. Cela porterait atteinte à l'image et à la réputation du Groupe.

Actions engagées

La qualité des produits vendus ainsi que leur conformité aux standards élevés de sécurité sont l'une des priorités du Groupe. Pour préserver la réputation du Groupe, les produits de ses Maisons doivent allier un attrait distinctif et une qualité irréprochable tout en offrant des garanties totales de sécurité aux clients. Afin de commercialiser des produits répondant à ces standards, le Groupe a mis en place une démarche qualité couvrant toutes les étapes de la vie d'un produit, de sa conception jusqu'à sa commercialisation : qualification du produit selon des normes qualité et sécurité, sélection du fournisseur suite à un audit technique et à son adhésion à la Charte fournisseurs du Groupe, contrôles qualité et sécurité des produits tout au long du processus de production par des ingénieurs et des laboratoires accrédités.

De plus, les équipes de *Product Compliance* soutiennent les Maisons afin de développer et distribuer des produits se conformant aux exigences légales de chaque marché.

Les activités du Groupe se sont dotées de cellules de gestion de crise « produit ». En cas de risque avéré, elles respectent un processus d'information immédiate et transparente du public et de rappel des produits défectueux.

Par ailleurs, le Groupe a mis en place un programme d'assurance de responsabilité civile au titre des produits qui s'avéreraient défectueux (voir partie 2.5 « Les principaux programmes mis en place concernant l'assurance », page 399).

L'intégralité et le détail des politiques, projets et actions mis en œuvre, résultats obtenus et indicateurs de performance associés portant sur la qualité et la sécurité des produits sont présentés au chapitre 3 « Développement durable » du présent Document de référence, qui inclut le plan de vigilance du Groupe.

Matières premières et biodiversité

Probabilité d'occurrence :

Impacts :

Description du risque

Non disponibilité des matières premières nécessaires à la fabrication des produits du Groupe, qui soient conformes aux critères de qualité du Groupe et obtenues selon le respect des standards du Groupe.

Exemple(s) de situation(s)

- Approvisionnement en cuirs et peaux chez des fournisseurs ayant recours à des sous-traitants ne respectant pas la Charte fournisseurs du Groupe et ses standards en matière de conditions de travail, impact environnemental, bien-être animal, utilisation de substances chimiques ou de traçabilité.
- Volatilité des prix des matières premières utilisées : cuirs, peaux et pierres précieuses. Irrégularité des approvisionnements.
- Raréfaction des ressources, associée à une demande croissante, affectant la production, la disponibilité, la qualité et le coût des matières premières.
- Extraction minière illégale réalisée par des sous-traitants ne respectant pas les normes internationales et les standards éthiques du Groupe en termes de conditions de travail.
- Perte de biodiversité causée par l'élevage intensif qui peut menacer, voire menace déjà, la production de matières premières de qualité. D'une manière plus générale, la dégradation et l'appauvrissement des sols et la destruction de biotopes représentent des risques significatifs pour le maintien de production agricoles et d'élevages de qualité.

Actions engagées

La capacité des activités du Groupe à répondre aux attentes de ses clients exige d'assurer la disponibilité parfaite des matières premières conformes aux critères de qualité du Groupe. Kering agit dans toute sa chaîne d'approvisionnement auprès des fournisseurs et sous-traitants pour sécuriser un accès pérenne aux matières premières.

Le Groupe a mis en place des partenariats privilégiés avec ses fournisseurs et a entrepris une politique de recherche active de nouveaux partenaires. En outre, le Groupe renforce l'intégration verticale de sa chaîne de production, par le biais d'acquisitions ou d'associations d'activités stratégiques dans la sous-traitance.

Le Groupe s'assure que ses fournisseurs et sous-traitants sont en conformité avec ses exigences en matière d'éthique et de conduite responsable des affaires, et en particulier, avec la Charte fournisseurs du Groupe, incluse dans le Code d'éthique de Kering. Le Groupe s'assure de manière concomitante du respect par ses fournisseurs des lois et législations et de la conformité de ses approvisionnements aux normes internationales.

Par ailleurs, le Groupe a défini des standards d'approvisionnement pour toutes ses matières premières clés, standards qu'il a rendu publics en janvier 2018 et qui reposent sur 5 piliers : l'impact social, l'impact environnemental, la traçabilité, l'utilisation de substances chimiques et le bien-être animal. Ils servent de guide pour définir la conformité des fournisseurs en matières premières et présentent deux niveaux d'atteinte : le minimum requis et les meilleures pratiques à atteindre pour 2025 au plus tard, en droite ligne de la stratégie Développement durable du Groupe et de ses objectifs à cette échéance.

Kering considère qu'il est de sa responsabilité d'appliquer les standards de bien-être animal les plus rigoureux afin de mettre ses pratiques en cohérence avec ses engagements et d'engager les acteurs du secteur dans une démarche de progrès, pour un traitement plus juste, plus humain et plus sûr des animaux. En effet, dans l'approche stratégique du développement durable adoptée par le Groupe, le respect du bien-être animal, en particulier des animaux d'élevage, est associé à la protection de l'environnement, à des conditions de travail sûres et, plus généralement, à un niveau élevé de performance du fournisseur.

La qualité, la sécurité et la régularité de l'approvisionnement en matières premières animales et végétales du Groupe dépendent du strict respect de grandes conventions, au premier rang desquelles la Convention CITES pour le commerce de peaux précieuses, et du bon maintien de l'équilibre d'écosystèmes, pour certains déjà fragilisés.

L'intégralité et le détail des politiques, projets et actions mis en œuvre, résultats obtenus et indicateurs de performance associés portant sur les matières premières du Groupe et la protection de la biodiversité sont présentés au chapitre 3 « Développement durable » du présent Document de référence, qui inclut le plan de vigilance du Groupe.

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

Probabilité d'occurrence : **Impacts :**

Description du risque

Atteinte à l'image et à la réputation du Groupe entraînant une perception erronée des parties prenantes (e.g. client et consommateurs, fournisseurs, collaborateurs, etc.) vis-à-vis du Groupe et, *in fine*, une dégradation de ses résultats.

Exemple(s) de situation(s)

- Le manquement aux règles éthiques et à l'engagement du Groupe d'être une entreprise socialement responsable remet en cause le succès et le développement durable de Kering qui dépendent de la confiance de ses clients, collaborateurs, actionnaires, partenaires commerciaux et de l'ensemble de ses parties prenantes.
- Une couverture médiatique défavorable ou inexacte sur les produits ou pratiques du Groupe, ainsi que des discussions négatives sur les réseaux sociaux pourraient non seulement endommager son image et sa réputation, mais aussi entraîner une perception erronée des clients et des consommateurs vis-à-vis de la performance du Groupe et provoquer un éventuel ralentissement des ventes.
- Incident causé par un comportement contraire à la déontologie de la part d'une personne morale ou physique placée sous le contrôle du Groupe ou entretenant des relations d'affaires avec lui.

Actions engagées

Le Groupe est attentif à ce que ne se produise pas d'incident causé par un comportement contraire à la déontologie de la part d'une personne morale ou physique placée sous le contrôle du Groupe ou entretenant des relations d'affaires avec lui. Dans ce cadre, chacune des Maisons s'est dotée d'une politique de gestion de crise et d'une cellule de gestion de crise en relation avec le siège de Kering.

De même, le Groupe veille à la bonne application par l'ensemble des collaborateurs de la Charte du Groupe (celle-ci définit le cadre de la décentralisation de l'organisation) et de son Code d'éthique disponible en 12 langues. Un Comité d'éthique groupe Kering a été mis en place, complété de deux Comités d'éthique régionaux : le Comité d'éthique Asie-Pacifique (APAC) et le Comité d'éthique Amériques (Americas) qui veillent au respect du Code d'éthique et répondent à toute sollicitation, depuis la simple question relative à l'éthique jusqu'au traitement des réclamations pour non-respect supposé du Code d'éthique. L'organisation Conformité, par ailleurs, aide et guide les salariés pour assurer le respect des lois en vigueur, en ce compris celles relatives à la lutte contre la corruption et celles relatives au droit de la concurrence. Une *hotline* éthique accessible à tous les collaborateurs du Groupe et à ceux travaillant pour les partenaires du Groupe avec lesquels il existe une relation contractuelle, complète le dispositif. Le Groupe réfléchit régulièrement à l'adaptation de ces documents à son organisation.

Chaque année, un programme *e-learning* est mis en place pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe afin de leur rappeler les éléments essentiels ayant trait à l'éthique et leurs obligations en la matière, leur proposer des mises en situation concrètes de dilemmes éthiques afin qu'ils exercent leur capacité de questionnement, de discernement et de jugement, et leur rappeler le dispositif d'alerte en vigueur dans le Groupe *(whistleblowing)*.

Par ailleurs, le Groupe veille à ce que les fournisseurs adhèrent à la Charte fournisseurs du Groupe ; celle-ci leur rappelle la nécessité d'en faire la promotion au sein de leurs unités de production et auprès de leurs propres sous-traitants. Son respect est en outre contrôlé par la conduite d'audits sociaux dans les sites de production.

Toutes les Maisons du Groupe mettent en œuvre les moyens et dispositifs appropriés pour assurer la parfaite conformité de leurs activités avec les exigences du Groupe en termes de responsabilité sociale et environnementale : certification SA8000, certification RJC, audits sociaux ou programme de formation à destination des fournisseurs, par exemple, sont autant de moyens et leviers d'actions mis en œuvre au quotidien au sein des Maisons.

L'intégralité et le détail des politiques, projets et actions mis en œuvre, résultats obtenus et indicateurs de performance associés portant sur l'intégrité au sens large sont présentés au chapitre 3 « Développement durable » du présent Document de référence, qui inclut le plan de vigilance du Groupe.

Instabilités macro-économiques

Probabilité d'occurrence :

Impacts :

Description du risque

Le Groupe est présent sur de nombreux marchés et est exposé aux évolutions économiques, réglementaires, sociales et politiques susceptibles d'affecter la demande des consommateurs, de perturber les opérations et de peser sur la rentabilité.

Exemple(s) de situation(s)

- Baisse des flux touristiques influencée par des facteurs tels qu'instabilité politique, menaces sécuritaires, volatilité de l'environnement des taux de change, changements en matière de politiques douanières ou fiscales.
- Non prise en compte des changements créés par les tendances macroéconomiques et l'incertitude des perspectives du secteur du luxe au niveau mondial ou au sein de groupes de consommateurs importants, e.g. Consommateurs chinois.
- Conséquences économiques liées au BREXIT.

Actions engagées

En 2018, Kering a continué de bénéficier d'un environnement globalement favorable. La croissance a été soutenue dans les principales régions, tirée pour une large part par la demande des consommateurs chinois. La performance en Europe est très bonne mais souffre d'un recul des flux touristiques. En Amérique du Nord, les tendances ont été portées par l'excellente tenue de la consommation locale, principalement dans les boutiques gérées directement par les marques ou en ligne. L'Asie-Pacifique a connu une année de très forte progression, portée par l'accélération du rapatriement de la demande chinoise sur son marché domestique et de manière plus large dans la région. Une telle évolution a également eu un effet particulièrement favorable sur la performance du Japon. Sans peser sur la performance globale de 2018, les instabilités macro-économiques et géopolitiques ainsi que les fluctuations des devises (surtout au premier semestre) peuvent expliquer pour partie les tendances par région.

Les implantations géographiques limitent l'exposition du Groupe à la volatilité des taux de change, aux incertitudes voire à la dégradation des conditions économiques ou sécuritaires d'un pays spécifique. Malgré l'arrêt des activités Sport and Lifestyle, le réseau de distribution reste de surcroît géographiquement équilibré : la vente des produits des Activités Luxe se fait notamment par l'intermédiaire d'un réseau de 1 439 boutiques exploitées en propre dont 833 dans les pays matures et 606 dans les pays émergents. Les ventes réalisées en direct sont par ailleurs complétées par les ventes aux distributeurs tiers, tandis que le portefeuille de produits réduit la dépendance du Groupe à une catégorie particulière.

Le positionnement du Groupe ainsi que sa stratégie, détaillée des pages 8 à 13, permettent ainsi de limiter les impacts des cycles et instabilités macroéconomiques sur ses activités.

Par ailleurs, et ainsi qu'explicité dans la présentation (pages 16 et 42) dédiée au marché du Luxe et au marché de la lunetterie, au-delà des facteurs conjoncturels, le Groupe est exposé à des dynamiques de croissance structurelle à moyen-terme, liées à l'augmentation de la population mondiale et à l'évolution de sa composition. Ainsi, au cours des prochaines décennies, le nombre d'individus qui appartiendront à la « classe moyenne mondiale » devrait quasi-doubler, la majeure partie de cette croissance venant de l'Asie (source : Observatoire de l'OCDE). Plus particulièrement, selon l'Economist Intelligence Unit (EIU), la classe moyenne supérieure chinoise devrait croître à un rythme moyen de 9 % par an entre 2015 et 2030 pour atteindre 480 millions en 2030 (35 % de la population chinoise), contre 132 millions en 2015 (10 % de la population chinoise), soit 350 millions de nouveaux consommateurs potentiels.

Dépendance du Groupe à l'égard de brevets, licences ou contrats d'approvisionnement

Probabilité d'occurrence :

Impacts :

Description du risque

Dépendance du Groupe à l'égard de brevets, licences ou contrats d'approvisionnement, engendrant des pertes financières.

Exemple(s) de situation(s)

- Perte de fournisseurs stratégiques dotées de compétences spécifiques, suite à une faillite ou à une prise de contrôle par des concurrents, pouvant entraîner l'arrêt de la production.
- Dépendance d'un fournisseur sur une ou plusieurs marques du Groupe, pouvant entraîner la faillite du fournisseur en cas d'interruption du contrat avec la ou les marques du Groupe.
- Perte de points de vente stratégiques, pouvant entrainer une baisse du chiffre d'affaires.
- Non dépôt de marques ou de design dans le temps imparti.

Actions engagées

Il n'existe aucun lien de dépendance significative du Groupe à l'égard de brevets, de licences ou de sources d'approvisionnement de tiers. Les marques, brevets ou droits de propriété intellectuelle exploités par le Groupe en propriété ou en licence lui appartiennent en propre sans restriction d'antériorité, d'usage ou de droits susceptible de restreindre cette exploitation sur aucun des territoires concernés et il en est de même des dénominations sociales et noms de domaine des filiales ou des branches, des enseignes des boutiques ou des points de vente du Groupe, ou qu'il s'agisse des marques ou signes de produits ou services fabriqués ou commercialisés par les différentes entités du Groupe. Cette situation n'exclut pas que, dans le cadre de la politique de valorisation des marques du Groupe, certaines marques lui appartenant soient concédées en licence à des tiers pour la commercialisation de produits ou services, comme c'est notamment le cas dans le domaine des parfums ou cosmétiques. Dans tous les cas, ces licences s'opèrent à des conditions commerciales et financières équilibrées et sans impact sur la pleine titularité des marques et des signes appartenant au Groupe.

Une information relative aux obligations contractuelles et autres engagements est fournie dans les Notes 34.2.1. et 34.2.3. annexées aux comptes consolidés au 31 décembre 2018 en pages 323 et 324.

Changement climatique

Probabilité d'occurrence :

Impacts :

Description du risque

Impact négatif sur les activités du Groupe en raison des effets du changement climatique. Défaut de résilience et d'initiatives du Groupe face aux effets du changement climatique.

Exemple(s) de situation(s)

- Chaîne d'approvisionnement : l'augmentation de la fréquence des aléas météorologiques extrêmes (sécheresse, inondation, etc.) peut avoir un impact direct sur la disponibilité et la qualité des matières premières clés telles que le coton, le cachemire ou encore la soie, ce qui se traduit par une augmentation de la volatilité des prix, et avoir une incidence sur la production et la distribution des produits finis.
- L'activité économique voire la stabilité sociale de certaines zones géographiques (par exemple les zones côtières d'Asie) pourraient être fortement touchées par les effets du changement climatique, ce qui renforcerait encore les tensions sur la chaîne d'approvisionnement du Groupe.
- Rupture de production en raison de la non disponibilité ou baisse de la qualité des matières premières en raison du changement climatique et de son impact sur la biodiversité, la destruction des sols et des écosystèmes.
- Une réglementation accrue et des normes environnementales plus strictes mises en place pour répondre aux enjeux de la lutte contre le changement climatique pourraient avoir une incidence sur nos activités en modifiant les coûts de production et la flexibilité des opérations.

Actions engagées

Le changement climatique s'impose dans les perspectives économiques et politiques globales comme un enjeu majeur exigeant une réponse efficace.

Les effets physiques du changement climatique sont susceptibles d'affecter les activités du Groupe. Si les activités en propre (production, distribution) sont peu exposées du fait de leur faible empreinte carbone – les activités Kering ne sont d'ailleurs pas concernées par les règlementations relatives au marché des quotas d'émission de CO_2 – il n'en va pas de même pour sa chaîne d'approvisionnement. Une analyse de l'exposition au risque climatique a ainsi été réalisée dans le cadre d'un rapport co-écrit en novembre 2015 avec BSR, le réseau mondial d'entreprises et d'expertise dédié au développement durable à but non-lucratif. Intitulé « Changement climatique : implications et stratégies pour le secteur de la mode et du luxe », ce rapport analyse les risques climatiques actuels et futurs pesant sur le coton, le cachemire, la vigogne, la soie, le cuir de vache et de veau, et le cuir de mouton et d'agneau.

Pour atténuer ces risques, Kering a défini une stratégie Climat et met en place un certain nombre d'actions permettant de renforcer la résilience de ses chaînes d'approvisionnement, avec en premier lieu, la mise en place d'un Compte de Résultat Environnemental (EP&L). Cet outil permet en effet à Kering de mesurer ses impacts environnementaux, dont l'impact carbone, tout au long de sa chaîne de valeur, puis de monétiser ces impacts. Au-delà de la gestion du risque, l'EP&L est utilisé comme un outil de management permettant d'orienter Kering vers des solutions d'approvisionnement durable et de mener une réflexion sur les matières utilisées dans la conception de ses produits.

Le Groupe s'est doté en matière d'empreinte carbone d'objectifs de réduction très ambitieux à horizon 2025 et dispose depuis 2017 d'une *Science-based target* en la matière.

L'intégralité et le détail des politiques, projets et actions mis en œuvre, résultats obtenus et indicateurs de performance associés portant sur le changement climatique et la stratégie climat du Groupe sont présentés au chapitre 3 « Développement durable » du présent Document de référence, qui inclut le plan de vigilance du Groupe.

Gestion de crise et continuité d'activité

Probabilité d'occurrence :

Impacts :

Description du risque

Inhabilité à faire face à un événement dont les conséquences pourraient impacter la sécurité des employés du Groupe, la continuité de ses activités ainsi que son image et sa réputation.

Exemple(s) de situation(s)

- catastrophe naturelle ;
- terrorisme ;
- contamination, pandémie ;
- importante fuite d'informations confidentielles ;
- cyber attaque ;
- grève et/ou manifestation d'ampleur ;
- boycott d'une marque ;
- défaillance d'un prestataire ;
- fraude majeure.

Actions engagées

La Direction sûreté du Groupe a rédigé une politique de gestion de crise, afin de :

- donner un cadre de référence commun à toutes les entités du Groupe et sensibiliser les directions à l'importance d'une organisation préétablie de gestion de crise ;
- apporter une réponse rapide et coordonnée à tout événement majeur pouvant impacter le Groupe.

Par ailleurs, chaque année, la Direction sûreté organise des exercices de simulation de crise en recourant à des scénarios probables et réalistes afin de former les cellules de crise établies.

Des plans de gestion de crise ont également été rédigés par la Direction sûreté pour se préparer à la survenance de risques probables tels que des tremblements de terre au Japon, les ouragans sur la côte Est des États-Unis, etc.

Elle réalise également un suivi et fournit des conseils aux employés du Groupe lors de leurs déplacements professionnels.

La chaîne logistique du Groupe a obtenu sa certification à la norme ISO 28000 : 2007 (Spécifications relatives aux systèmes de management de la sûreté de la chaîne d'approvisionnement) grâce à la mise en place de mesures de protection effectives et d'audits certifiés en matière de gestion des risques de sûreté. Elle a également obtenu sa certification à la norme ISO 22301 : 2012 (Systèmes de management de la continuité d'activité), grâce aux processus mis en place pour identifier des risques potentiels pouvant perturber l'organisation de la chaîne logistique et le développement de plans de continuité d'activité spécifiques.

Biens immobiliers

Probabilité d'occurrence :

Impacts :

Description du risque

Incapacité à négocier et louer aux meilleures conditions, certains emplacements pour les marques du Groupe en raison de la forte concurrence, la durée des engagements contractuels, l'implication d'intermédiaires tiers ou l'absence de maîtrise des facteurs économiques.

Incapacité à livrer dans les délais et budgets impartis les projets de construction/réhabilitation.

Exemple(s) de situation(s)

- Perte de points de vente stratégiques pour les marques du Groupe.
- Perte de pouvoir de négociation lors de la négociation d'un nouveau bail ou de la renégociation de contrats existants.
- Non-respect du droit immobilier.
- Diagnostic inadéquate d'un projet immobilier entraînant le dépassement du budget initial alloué.
- Retard dans la livraison d'un projet immobilier (e.g. nouvelle boutique, rénovation d'une boutique).
- Accident de chantier.
- Défaillance d'une entreprise entrainant un retard.

Actions engagées

Au sein du Groupe, il existe deux équipes distinctes en charge des biens immobiliers : l'une est en charge de la prospection des meilleures localisations, l'autre est en charge du suivi du projet de construction/réhabilitation. Ces équipes gèrent les types de missions suivantes : (i) l'assistance aux marques pour les ouvertures, fermetures et relocalisations de sites (ii) l'acquisition d'immeubles, (iii) la direction des travaux dans les boutiques, les entrepôts et les bureaux, et (iv) la gestion des sites en propriété ou en location pour Kering Corporate. L'exploitation des *outlets* est gérée par une filiale du Groupe.

Le Groupe a veillé à mettre en place de nombreuses mesures de contrôle pour limiter ce risque, notamment, (i) revue systématique des contrats, (ii) facturations séparées, (iii) comités de pilotage pour les projets importants, (iv) création d'un département dédié à la maîtrise d'ouvrage.

Le Groupe a mis en place différentes méthodologies pour limiter les risques inhérents à la construction telles que (i) la mise en place d'une procédure de réalisation et de suivi de projet de construction, (ii) la mise en place de contrats standards à travers les régions, (iii) des appels d'offres avec vérification des solidités financières et techniques des entreprises consultées.

Pour s'assurer du respect des lois et des règlementations par nos nouveaux partenaires, des audits de conformité sont menés par le département Compliance. Une veille règlementaire est également en cours de mise en place par le département Construction et maîtrise d'ouvrage.

Le Groupe a mis en place un réseau de professionnels de l'immobilier, présents dans les pays clés, lui permettant ainsi de s'appuyer sur des collaborateurs ayant connaissance des spécificités des marchés, des règlementations locales à respecter, et possédant des compétences adéquates en négociation.

Gestion des talents et des savoir-faire

Probabilité d'occurrence :

Impacts :

Description du risque

Incapacité à identifier, attirer, motiver, développer les compétences de nos collaborateurs et de les retenir. Perte du savoir-faire de nos équipes mais aussi des fabricants et artisans qui participent à la réalisation de nos produits au sein de nos chaînes d'approvisionnement ou des communautés auprès desquelles le Groupe s'approvisionne en matières premières clés et/ou spécifiques.

Exemple(s) de situation(s)

- Perte de Directeurs exécutifs : être dans l'incapacité de trouver dans les délais qui conviennent des personnes pouvant remplir les fonctions du management exécutif (Président, Président-Directeur général, Directeur général délégué, et membres du Comité exécutif), à la suite de départs et/ou d'accidents.
- Perte d'un Directeur artistique : le départ d'un Directeur artistique génère une période d'incertitude susceptible d'avoir un impact important sur la marque (notamment image et réputation, dépréciation d'actifs) mais c'est un risque auquel toutes les maisons de luxe peuvent être confrontées un jour et doivent apprendre à gérer.
- Perte de techniques artisanales de transformation, d'assemblage et de façonnage. Disparition de métiers traditionnels.
- Rétention des talents : perte de collaborateurs clés au profit de la concurrence.
- Brexit : difficultés rencontrées pour la délivrance de visas pour nos collaborateurs.
- Notre secteur est soutenu par de nombreuses communautés agricoles et de production du monde entier. Ne pas les aider à préserver leurs compétences clés et à créer des moyens de subsistance plus durables pourrait poser des problèmes sociaux, économiques et opérationnels, allant de tensions communautaires et de perturbations à la production, à un réservoir de talents réduit.

Actions engagées

Kering s'est fixé comme priorité de mieux identifier et développer les talents et définit pour ce faire des processus et outils pour leur permettre d'élargir constamment leurs perspectives professionnelles au sein du Groupe et de renforcer leurs compétences à travers des opportunités de mobilité et de carrière.

En 2018, Kering a développé une plateforme digitale unique pour tous ses salariés dans le monde, permettant d'harmoniser les processus managériaux, simplifier et accélérer le partage des données nécessaires à une gestion des talents globale, le tout dans une plus grande transparence.

Pour accompagner cette mise en place d'une culture commune aux Maisons, l'intranet a été remplacé par une plateforme d'information et d'échange digitale et mobile qui transforme radicalement la communication et l'engagement en interne connectant tous les salariés.

Dans le secteur du Luxe, la capacité à répondre aux attentes des clients exige d'entretenir le savoir-faire des équipes de production au niveau le plus élevé. En effet, pour répondre aux attentes exigeantes des clients, Kering et ses Maisons proposent des pièces et des collections iconiques, exclusives et innovantes, dont la conception et la confection dépendent de savoir-faire stratégiques et de techniques artisanales de transformation, d'assemblage et de façonnage.

La pérennité du savoir-faire dans les métiers du Luxe est assurée par des actions menées en faveur de la formation et de la sauvegarde de ces métiers, et par l'internalisation d'activités initialement sous-traitées.

La politique des ressources humaines de Kering vise à :

- définir une politique de recrutement de long terme par des partenariats internationaux, et ainsi, attirer les meilleurs talents ;
- instaurer un environnement professionnel motivant et engageant, inclusif et respectueux de chaque individu ;
- encourager l'attachement au Groupe et à ses valeurs par des programmes de formation, une gestion des talents et par un dispositif de rémunération adaptée ;
- promouvoir le respect de la diversité et de l'égalité femmes-hommes ;
- porter une attention aux conditions de travail et au bien-être au travail ainsi qu'à l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle ;
- développer l'employabilité des collaborateurs, la mobilité en interne et les perspectives d'évolution et de développement professionnels et personnels.

Kering Campus est aujourd'hui la plateforme de formation digitale pour toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs, proposant un socle commun à toutes les Maisons, chacune pouvant en outre personnaliser l'offre pour ses propres salariés.

Une revue des talents au niveau du Comité exécutif est également réalisée chaque année.

Une attention particulière est notamment portée aux équipes de création et de design au sein des Maisons afin de pérenniser l'identité de ces dernières et de nourrir la vision d'une « création au cœur d'un Luxe moderne et audacieux ». Il existe en effet un lien fort entre une marque de luxe et son Directeur Artistique, dont l'attitude doit refléter les valeurs de la marque et respecter celles du Groupe. Le départ d'un Directeur Artistique génère une période d'incertitude susceptible d'avoir un impact important sur la marque (notamment image et réputation, dépréciation d'actifs) mais c'est un risque auquel toutes les maisons de luxe peuvent être un jour confrontées et doivent apprendre à gérer. Le portefeuille de marques de Kering permet cependant de réduire l'impact de ce risque au niveau du Groupe. Ainsi, un créateur de grand talent a été récemment nommé (Daniel Lee chez Bottega Veneta).

L'intégralité et le détail des politiques, projets et actions mis en œuvre, résultats obtenus et indicateurs de performance associés portant sur la gestion des talents et la préservation des savoir-faire sont présentés au chapitre 3 « Développement durable » du présent Document de référence, qui inclut le plan de vigilance du Groupe.

Systèmes d'information

Probabilité d'occurrence :

Impacts :

Description du risque

Défaut des systèmes d'information (SI), qui font aujourd'hui partie intégrante des processus opérationnels (e.g. approvisionnement, distribution, digital...) et des processus support (Finance, RH...) du Groupe.

Exemple(s) de situation(s)

- Hétérogénéité des systèmes d'information au sein du Groupe en raison des différentes marques.
- Retard dans le déploiement de nouvelles applications ou logiciels.
- Systèmes d'information non adaptés pour répondre aux besoins clients.
- Absence de mise à jour des patchs de sécurité.
- Absence de cloisonnement entre les différents SI du Groupe ou des marques, permettant d'assurer la non-infection des autres systèmes d'informations en cas d'infection virale.

Actions engagées

L'adaptation, l'amélioration, la sécurisation et la pérennisation des systèmes d'information sont assurées par un programme d'investissement pluriannuel. Le Groupe met par ailleurs à jour et surveille l'efficience de ses plans de continuité et de reprise d'activité.

Avec l'aide des départements sécurités des marques des activités du Groupe, Kering met en place des mesures afin d'assurer la protection des données sensibles, ainsi que des plans de continuité d'exploitation.

Dans le cadre de la mise en place de la gouvernance protection des données en conformité avec le RGPD, nous associons le *Group Privacy Officer* à ces actions.

Protection des données

Probabilité d'occurrence :

Impacts :

Description du risque

Vol et perte de données dû à une cyber attaque ou à une usurpation d'identité, pouvant affecter les principales opérations du Groupe, porter atteinte à sa réputation et entraîner une perte financière.

Non-conformité aux exigences du Règlement général sur la protection des données (RGPD).

Exemple(s) de situation(s)

- L'usurpation d'identité peut prendre plusieurs formes (e.g. fraude au Président, fraude au fournisseur, demandes de rançons, etc.) et engendrer des pertes financières.
- Les cybers attaques, telles que le *phishing* (ou *spear phishing*), l'attaque par déni de service (DDOS) ou le piratage informatique, peuvent donner lieu à un vol de données ou à une altération des sites internet du Groupe, notamment de ses pages d'accueil, entraînant la diffusion de fausses nouvelles, la propagation de rumeurs infondées, etc.

Actions engagées

Le Groupe a mis en place une sécurité IT accrue et une forte sensibilisation des membres du personnel, qui se traduit par de nombreuses mesures de contrôle et de protection en élaborant des procédures et développant des systèmes de sécurité informatique spécifiques. Tous les membres du personnel ont notamment été formés à la détection de mails malicieux, notamment au travers de simulations de *phishing* tout au long de l'année.

Le Groupe s'associe par ailleurs à des pairs pour mener des travaux visant à limiter l'exposition à ce type de risque.

Prochainement, le Groupe prévoit l'intégration d'un *e-learning* concernant la sécurité IT et la diffusion des bons réflexes à avoir sur les outils de communication interne.

Concernant la protection des données clients, le Groupe a mis en œuvre des mesures significatives :

- l'anonymisation des données clients utilisées dans les environnements hors production ;
- l'accès aux données clients est restreint aux personnes autorisées ;
- la conduite d'analyses de risques sur l'ensemble des projets menés par le Groupe, visant à identifier les besoins en matière de sécurité des données, de confidentialité, d'intégrité, de traçabilité et de disponibilité pour ainsi définir des mesures de sécurité adéquates ;
- la signature d'accords de non divulgation avec nos prestataires externes et l'intégration de clauses de sécurité dans nos contrats avec nos fournisseurs ;
- l'acquisition d'une plateforme de gestion des identités clients permettant de sécuriser l'authentification.

Par ailleurs, conformément aux exigences du RGPD, le Groupe a lancé un projet d'automatisation de la gestion des demandes clients liées au droit à l'oubli, au droit de savoir et au droit à la portabilité. Il s'est également doté d'un outil permettant de gérer le programme de protection des données personnelles, comprenant les fonctionnalités suivantes : inventaire et cartographie des traitements de données personnelles, gestion des risques fournisseurs, inventaire des incidents de sécurité liés aux données personnelles.

En matière de gestion des incidents de sécurité pouvant notamment impacter les données personnelles, le Groupe a mis en place un Centre de Sécurité Opérationnelle afin d'identifier les menaces d'actes malveillants et incidents (e.g. usurpation d'identité, *malware*, fuite d'informations) et les résoudre.

En outre, le département des systèmes d'information (Kering Technologies) conduit régulièrement des audits des systèmes d'information et des applications sensibles.

En 2018, le Groupe a également lancé des projets visant à renforcer :

- la sécurité des postes de travail et des smartphones, pour prévenir toute intrusion dans les systèmes d'informations et le vol de données ;
- la sécurité des comptes des collaborateurs pour prévenir l'usurpation d'identité.

Cette même année, un poste de *Group Privacy Officer* a été créé, dans l'objectif de mettre en place une organisation efficiente en matière de gouvernance des données. L'intégralité et le détail des politiques, projets et actions mis en œuvre, résultats obtenus et indicateurs de performance associés portant sur la mise en conformité au RGPD sont présentés à la section 3 « Conformité au Règlement général sur la protection des données » du chapitre 6 du présent Document de référence, page 401.

2.4 Risques de conformité

Risques de fraude et de corruption

Probabilité d'occurrence : **Impacts :**

Description du risque

Absence de dispositif de contrôle interne permettant de limiter le risque de fraude interne et externe et de lutter contre la corruption.

Exemple(s) de situation(s)

- Collusion entre des collaborateurs internes et/ou externes au Groupe entraînant une fraude (e.g. revente de produits illégalement, fausses déclarations, contournement des limites indiquées dans les systèmes d'information, falsification des approbations).
- Acceptation et/ou versements de pots-de-vin, de cadeaux et d'invitations hors politique Groupe, d'autres avantages permettant de faciliter des transactions.
- Le Groupe interagit régulièrement avec des administrations à travers le monde lorsque son activité le requiert, que ce soit pour obtenir des autorisations ou encore lors d'inspections. Dans ce contexte, un salarié du Groupe pourrait répondre favorablement à la sollicitation d'un fonctionnaire pour recevoir un avantage indu. Un tel acte entraînerait des conséquences juridiques et opérationnelles significatives.
- Les salariés du Groupe sont régulièrement en contact à travers le monde avec des tierces parties, qu'elles soient privées ou issues d'une administration. Dans ce contexte, un salarié pourrait abuser d'une situation de conflit d'intérêt pour son bénéfice personnel direct ou pour avantager le Groupe.

Actions engagées

Une cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence a été réalisée avec l'aide d'un cabinet externe, sous la supervision du *Group Chief Compliance Officer* et du Directeur de l'Audit interne. Elle couvre l'ensemble des activités du Groupe à travers le monde, et des plans d'actions ont été élaborés à la suite de cette analyse. Le résultat de la cartographie des risques et les plans d'actions ont été présentés par le *Group Chief Compliance Officer* au Comité d'audit du Conseil d'administration au cours de la session du 7 juin 2017. La cartographie des risques a permis d'identifier que la quasi-totalité des risques de corruption et de trafic d'influence du Groupe sont diminués de manière satisfaisante par le programme de conformité en place. Seuls deux risques résiduels ont nécessité de renforcer le programme anticorruption par des actions dédiées, pour ce qui a trait (i) aux rapports avec les agents publics et (ii) à la gestion des conflits d'intérêts.

L'ensemble des risques de corruption et de trafic d'influence du Groupe sont appréhendés par le programme de conformité. Celui-ci est mis en œuvre grâce à une organisation dédiée, soutenue par un fort engagement de l'instance dirigeante. Il s'articule autour d'une politique anticorruption et de procédures dédiées, tout particulièrement en matière d'évaluation des tiers. Ses règles sont largement communiquées et expliquées à travers le Groupe afin de former les salariés et de diffuser une culture d'intégrité. Un dispositif de remontée et de traitement des alertes assiste le Groupe dans l'identification permanente des manquements au dispositif anticorruption. Le tout est contrôlé en détail lors des audits internes du Groupe.

Diffusion du Manuel de Conformité en avril 2018 destiné à accompagner l'ensemble des collaborateurs du Groupe pour répondre à leurs questions dans différents domaines de la conformité, dont notamment la prévention contre la corruption et le trafic d'influence et la prévention de la fraude et des conflits d'intérêts. Le Groupe a lancé en juillet 2017 un *e-learning* anticorruption applicable à l'ensemble des collaborateurs au niveau mondial. Diffusion d'une culture de performance et d'intégrité au sein du Groupe au travers d'un investissement personnel des deux dirigeants concernés et d'une communication régulière de leur part sur ces thèmes.

De son côté, le Conseil d'administration du Groupe a validé l'adoption d'un programme de conformité articulé autour de trois piliers (i) organisation d'un réseau de *Compliance Officers*, (ii) mise en place de politiques et procédures applicables aux divers sujets de conformité et (iii) déploiement d'un programme de formation. Le Comité d'Audit du Conseil d'administration suit, depuis le lancement du programme de conformité, sa mise en œuvre et échange annuellement avec le *Group Chief Compliance Officer* à qui revient la charge de présenter l'état et l'avancement de la mise en place du programme de conformité. Ces présentations expliquent les étapes de création d'une organisation compliance dédiée, le déploiement de multiples procédures, et font également le point sur les évolutions réglementaires en matière de lutte contre la corruption.

Pour assurer le suivi et l'effectivité au quotidien du programme anticorruption, le Groupe s'est doté d'une organisation conformité structurée autour (i) d'un *Group Chief Compliance Officer*, (ii) d'un réseau de *Brand Compliance Officers* tous nommés par leur *Chief Executive Officer* (CEO) ainsi que (iii) d'un réseau de *Local Compliance Officers*.

Propriété intellectuelle

Probabilité d'occurrence :

Impacts :

Description du risque

Infractions persistantes aux droits de propriété intellectuelle des marques du Groupe ou allégations de violation par des marques du Groupe. La contrefaçon de marques déposées et les copies de design sur le marché peuvent réduire la demande de produits des marques du groupe Kering.

Exemple(s) de situation(s)

- La contrefaçon de marques déposées, le commerce parallèle, le non-respect des droits d'auteur et les copies de design sur le marché peuvent réduire la demande de véritables produits des marques du Groupe.
- L'utilisation non autorisée de marques déposées et d'autres droits de propriété intellectuelle, ainsi que la vente non autorisée de produits des marques du Groupe et la distribution de produits contrefaits, portent atteinte à l'image du Groupe.
- Des allégations de violation de la propriété intellectuelle commises par des marques du Groupe pourraient entraîner des réclamations en dommages importants, des pertes financières dues au retrait de produits contrefaits et avoir une incidence négative sur la réputation du Groupe.

Actions engagées

Les Directions Juridiques du Groupe assurent la bonne gestion des portefeuilles de marques et autres droits de propriété intellectuelle, et mettent en place des politiques actives et diversifiées contre toute violation de ces droits. Le Groupe lutte notamment contre les réseaux illicites de vente de produits contrefaits ou copiés, et contre les réseaux de distribution parallèle, en particulier par le développement de la traçabilité des produits.

La défense de la propriété intellectuelle du Groupe prend des formes multiples, prenant en compte les étapes de gestion des portefeuilles de marques du début à la fin, incluant ainsi des opérations douanières de lutte contre la contrefaçon, des interventions policières ou des poursuites judiciaires. Les coûts de la surveillance des marchés et de la lutte contre la contrefaçon sont répartis, au sein des marques et du siège, dans les fonctions juridique, sécurité, ou des boutiques. Ces coûts sont peu significatifs à l'échelle du Groupe.

Le Groupe agit également par divers moyens contre la vente de ses produits par des réseaux de distribution parallèles, notamment par le développement de la traçabilité des produits, l'interdiction de vente directe à ces réseaux et des actions spécifiques permettant de mieux contrôler les circuits de distribution.

Le Groupe possède un portefeuille de marques et de noms de domaine particulièrement important, ainsi que des savoir-faire et des méthodes de production qui lui sont propres. Il a notamment mis en place des accords de licence avec ses filiales et les partenaires qui utilisent ses droits de propriété intellectuelle, lesquels représentent une part substantielle du patrimoine du Groupe.

Aussi, le Groupe veille à la protection de ses droits et mène une politique de lutte anti-contrefaçon active, tant la contrefaçon peut affecter le chiffre d'affaires et nuit à l'image du Groupe et de ses produits. Ces actions sont menées par la Direction Juridique du Groupe et celles de ses marques, avec l'assistance de conseils externes, et en lien avec les autorités locales compétentes.

Par ailleurs, consciente de l'accès par certains de ses collaborateurs à des données confidentielles, la Société s'assure de les sensibiliser par la diffusion de bonnes pratiques et d'une charte de contrôle interne conduisant à limiter ce risque, notamment concernant l'utilisation des systèmes d'information et les réseaux sociaux.

Enfin, le Groupe a développé une organisation juridique aux niveaux régional (Asie, Amériques, Europe), local (filiales) et central afin de veiller au respect des nombreuses lois et réglementations auxquelles il est soumis.

Respect des droits humains et des libertés fondamentales

Probabilité d'occurrence :

Impacts :

Description du risque

Non-conformité avec les normes internationales et les standards du Groupe en matière de droits humains et de respect des libertés fondamentales.

Exemple(s) de situation(s)

Mauvaises conditions de travail pouvant engendrer la violation de libertés fondamentales et le non-respect de droits humains et ainsi entraîner les plaintes de collaborateurs et porter atteinte à l'image et à la réputation du Groupe.

Actions engagées

La protection des droits humains et des libertés fondamentales des salariés de Kering et de tous les salariés des chaînes d'approvisionnement du Groupe et de ses Maisons est un engagement fondamental, porté au plus haut niveau de la Direction de l'entreprise.

Cet engagement est un axe central de l'identité de Kering. Il reflète la communauté de valeurs entre le Groupe, les Maisons et leurs parties prenantes.

En tant que Groupe de luxe durable et responsable, Kering doit identifier et traiter promptement et fermement les risques liés aux droits humains dans son périmètre de responsabilité (opérations et chaîne de valeur).

En travaillant en partenariat avec ses fournisseurs et parties prenantes et en partageant les meilleures pratiques, Kering préserve la réputation du Groupe et de ses Maisons ainsi que l'attractivité de leurs créations.

Le Groupe développe par ailleurs une approche de contrôle fort en matière de respect des droits humains, en particulier – mais pas uniquement – par le biais d'audits sociaux conduits chaque année auprès de milliers de fournisseurs et prestataires du Groupe.

L'intégralité et le détail des politiques, projets et actions mis en œuvre, résultats obtenus et indicateurs de performance associés portant sur le respect des droits humains et des libertés fondamentales sont présentés au chapitre 3 « Développement durable » du présent Document de référence, qui inclut le plan de vigilance du Groupe.

Respect de la législation et de la règlementation

Probabilité d'occurrence :

Impacts :

Description du risque

Non-respect des normes, des lois et règlementations nationales auxquelles le Groupe est soumis, entraînant des procédures et litiges dans le cours normal des opérations.

Exemple(s) de situation(s)

- Absence de conformité avec les standards locaux.
- Non-respect des normes douanières.
- Mauvaise déclaration de l'origine des produits.
- Non possibilité de ventes de certains produits en raison de la non-conformité avec les standards locaux.
- Déclaration CITES (Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction) inexactes.

Actions engagées

Afin de se prémunir contre les risques liés au non-respect d'une législation par méconnaissance de son évolution, le Groupe met à la disposition de ses activités un dispositif de veille réglementaire, au siège, et dans des centres de services localisés dans les différentes zones où le Groupe est présent.

Les charges pouvant découler de litiges (e.g. réclamations ou contentieux), lorsqu'elles sont estimées probables par les sociétés et leurs experts, ont fait l'objet de provisions pour risques et charges. Aucun des contentieux en cours dans lesquels les sociétés du Groupe sont actuellement impliquées, de l'avis de leurs experts et conseils, ne fait courir de risque dans le cours normal des affaires ou au développement du Groupe. L'ensemble de ces risques juridiques, comprenant l'impact des engagements donnés dans le cadre des cessions de contrôle d'entreprises, est provisionné dans les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2018. Aucun de ces risques n'a été identifié comme survenu hors du cours normal des activités courantes des sociétés ou du Groupe.

Le Groupe estime que les diligences et procédures effectives d'identification et de gestion de ses risques industriels et environnementaux au sein de chacune des branches concernées, et qui recourent notamment à des organismes et conseils extérieurs habilités, répondent de façon adéquate, en pertinence et proportionnalité, aux standards professionnels et techniques en usage dans le cadre de la réglementation applicable. Une politique active de prévention et précaution fait partie intégrante de ces diligences et procédures.

Par ailleurs, diverses déclarations ou garanties ont été souscrites par le Groupe à l'occasion de cessions de contrôle de filiales intervenues au cours des dix dernières années (voir la Note 34.1. annexée aux comptes consolidés au 31 décembre 2018 en page 322).

Concernant les législations ou réglementations applicables aux activités du Groupe (hormis l'existence d'éventuelles sanctions internationales prises à l'encontre de tel ou tel pays mais sans impact sur les activités du Groupe), aucune d'elles ne relève de régimes spéciaux ou dérogatoires sur aucun des territoires concernés. Elles sont toutes régies par les mêmes contraintes ou obligations que celles avec lesquelles elles se trouvent effectivement en concurrence sur les différents marchés concernés.

Il n'existe, à la connaissance de la Société, aucune évolution prévisible de caractère réglementaire ou législatif contraire à ce constat.

À la connaissance de la Société, pour une période couvrant au moins les 12 derniers mois, il n'y a pas de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont l'émetteur a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) susceptible d'avoir ou ayant eu des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de l'émetteur et de son Groupe.

Respect des lois fiscales nationales et normes internationales

Probabilité d'occurrence :

Impacts :

Description du risque

Non-respect des lois fiscales nationales et des normes internationales applicables aux entités du Groupe, entraînant des procédures et litiges fiscaux dans le cours normal des opérations.

Exemple(s) de situation(s)

- Le calcul des impositions dues par les entités du Groupe n'est pas en conformité avec la règlementation locale.
- L'équipe fiscale de l'entité n'est pas qualifiée pour appréhender les problématiques fiscales.
- Non-conformité avec les exigences locales en matière de prix de transfert justifiant les transactions réalisées entre entités du Groupe.
- La documentation justifiant le traitement fiscal d'une opération n'est pas disponible ou est incomplète.

Actions engagées

En tant qu'entreprise responsable et citoyenne, Kering s'engage à respecter, et à faire en sorte que toutes les sociétés du groupe Kering respectent, partout où elles opèrent, les législations fiscales nationales et les normes internationales applicables. Kering s'engage également à ce que toutes les sociétés du Groupe s'acquittent de l'ensemble des impositions dues dans chaque État où elles sont implantées.

À cette fin, le groupe Kering a engagé depuis 2016 une transformation complète de l'organisation de la fonction fiscale en renforçant de manière très significative ses équipes fiscales locales et au siège en investissant sur un haut niveau de compétence et de formation continue afin d'appréhender les différentes problématiques de nature fiscale susceptibles de se présenter.

Dans ce cadre, la Direction Fiscale du groupe Kering, qui a été renouvelée, a notamment pour mission de :

- consolider l'information fiscale en provenance de chaque société du groupe Kering ;
- comprendre, suivre et coordonner les enjeux fiscaux qui se posent au niveau national et international en conformité avec les législations et normes applicables ;
- assurer le respect des obligations en matière de documentation des transactions effectuées entre entreprises associées ;
- apporter une contribution technique en matière fiscale dans l'élaboration des comptes consolidés.

Dans ce contexte, la Direction Fiscale a mis en place un certain nombre d'outils de vérification et de contrôle pour détecter et résoudre les problématiques fiscales susceptibles de se poser au sein du groupe Kering et de s'assurer du respect des législations fiscales nationales et des normes internationales applicables. Ces outils comprennent notamment la réalisation d'études de données comparables régulières afin de veiller à ce que les transactions entre entreprises associées soient effectuées sur une base de prix de marché, l'élaboration de revues annuelles au niveau des entités du Groupe ainsi qu'un suivi précis et détaillé des contrôles fiscaux dont les entités du Groupe font l'objet.

La Direction Fiscale veille, en outre, activement à ce que chaque entité du groupe Kering applique et respecte les principes suivants :

- disposer de tous les moyens humains et matériels nécessaires à la conduite de leurs activités ;
- n'être présent que dans des pays où s'exerce une activité effective ;
- respecter les normes nationales et internationales applicables en matière de prix de transfert. Elle élabore et procède au suivi de toute documentation nécessaire et met en place les outils pertinents à cet effet (études de données comparables, analyses de risques, etc.) ;
- coopérer en toute transparence avec les autorités fiscales et les organismes gouvernementaux locaux et partager, le cas échéant, son expérience et expertise. À titre d'illustration, en 2018, la Direction Fiscale du groupe Kering a participé à la Commission « TAX 3 » (*special committee on financial crimes, tax evasion and tax avoidance*) du Parlement Européen au cours de laquelle elle a pu présenter les éléments clés relatifs à la gouvernance fiscale du groupe Kering.

2.5 Traitement des risques

La politique de traitement des risques du Groupe s'appuie sur l'identification et l'évaluation continue des risques, l'organisation de la prévention et de la protection des biens et des personnes, et l'existence de plans de secours et de continuité.

La politique de gestion des risques du Groupe prévoit également le transfert de risques aux marchés de l'assurance.

Assurance des risques

La politique de transfert des risques significatifs sur les compagnies d'assurance est déterminée par :

- le meilleur équilibre économique entre les couvertures de risques, les primes et l'auto-assurance du Groupe ;

et,

- l'offre, les contraintes du marché de l'assurance et les réglementations locales.

Les couvertures privilégient l'approche « Tous risques sauf », et sont déterminées en fonction de l'appréciation des conséquences financières pour l'entreprise de sinistres possibles, notamment en matière de :

- responsabilité civile : dommages corporels ou matériels causés à des tiers du fait des produits, des installations du mobilier et matériel ;
- incendie, explosion, dégât des eaux, etc. ;
- pertes d'exploitation consécutives à un dommage direct.

L'achat de couvertures d'assurance est basé sur la détermination, par site et par société concernés, du niveau de couverture nécessaire pour faire face à la survenance, raisonnablement estimée, de risques divers (risques de responsabilité, de dommage et de contrepartie sur les distributeurs tiers). Cette appréciation prend en compte les évaluations faites par les assureurs en tant que souscripteurs des risques du Groupe.

Les programmes d'assurances mis en place par le Groupe, centralisant la majeure partie des achats de couvertures d'assurances IARD pour les filiales, ont été souscrits avec le concours de courtiers en assurance de dimension internationale, spécialisés dans la couverture de grands risques, auprès d'assureurs reconnus dans le secteur de l'assurance des risques industriels.

Les principaux programmes mis en place concernent l'assurance :

- des dommages matériels d'incendie, d'explosion, de dégât des eaux, de bris de machine, d'événements naturels atteignant ses biens propres : immeubles / mobilier / matériel / marchandises / installations informatiques, ceux mis à sa charge, ainsi que les pertes d'exploitation consécutives, pour une durée estimée nécessaire pour une reprise normale d'activité ;
- des dommages et pertes de matériel, de marchandises et/ou de biens en cours de transport ;
- des dommages consécutifs au vol, à la fraude, aux détournements, aux actes de malveillance portant sur les valeurs, les données et/ou les biens ;
- des dommages corporels et matériels consécutifs à des opérations de construction (travaux neufs, rénovation, réhabilitation, etc.) réalisées en qualité de maîtres d'ouvrage ;
- des responsabilités pour les dommages corporels ou matériels causés à autrui par les véhicules à moteur des différentes maisons ;
- des responsabilités au titre de sa responsabilité civile générale et environnementale pour le « risque d'exploitation » et le « risque après livraison » et « après prestations de service », en raison des dommages causés aux tiers dans le cadre des activités du Groupe ;
- de non-paiement des créances échues par les distributeurs tiers notamment en cas de défaut de paiement ou d'insolvabilité.

D'autres contrats d'assurance sont souscrits par les entités du Groupe pour des risques spécifiques ou pour tenir compte de contraintes locales.

Les risques non assurés sont ceux pour lesquels il n'existe pas d'offre de couverture sur le marché de l'assurance ou ceux pour lesquels l'offre d'assurance a un coût disproportionné par rapport à l'intérêt potentiel de l'assurance.

Les facteurs de risques connus et gérables en fonction de l'état actuel des connaissances scientifiques ou médicales sont gérés au sein du groupe Kering d'une manière cohérente avec ce qui est fait dans les autres groupes industriels en France ou à l'étranger exposés aux mêmes problématiques. C'est notamment ce qui permet au Groupe de trouver des assureurs prêts à assumer les conséquences d'accidents imprévisibles et aléatoires.

Les couvertures d'assurance s'appliquent à toutes les sociétés du Groupe.

Globalement, le niveau de couverture des principaux risques potentiels, pour l'ensemble du Groupe, est, à effet du 1er janvier 2018, de :

- dommages, incendie, explosion, dégâts des eaux et pertes d'exploitation consécutives : 300 millions d'euros ;
- responsabilité civile générale : 145 millions d'euros ;
- dommages et pertes de marchandises en cours de transport : 25 millions d'euros ;
- dommages de fraude et malveillance sur les biens et les valeurs : 20 millions d'euros.

Le coût total du financement des risques comporte trois postes (outre les investissements de prévention et le coût des mesures de protection « physique ») :

- poids des franchises, rétention, auto-assurance en 2018 à la charge des filiales : 797 246 euros ;

- sinistralité autofinancée par le Groupe *via* la société de réassurance du Groupe en 2018 : 4,077 millions d'euros (total estimé à fin 2018).

L'auto-assurance par la filiale de réassurance du Groupe permet notamment la réduction et l'optimisation des coûts et des performances d'assurance en raison d'une mutualisation interne au Groupe des risques de fréquence à concurrence de montants fixés par sinistre et d'une protection en réassurance en cas de fréquence exceptionnelle de sinistres au cours d'une même année.

Au 1er juillet 2018, la société de réassurance du Groupe intervient, notamment, dans le cadre des couvertures dommages/pertes d'exploitation à hauteur de 3 millions d'euros par sinistre (soit sur la période du 1er juillet au 30 juin).

- budget des primes d'assurance et frais de gestion y compris visites d'ingénierie, frais d'intermédiation, etc. (budget définitif 2018 HT) : 11,575 millions d'euros.

En complément de ce budget s'ajoutent les contrats d'assurance spécifiques à une entité ou une activité donnée ou encore les spécificités locales dans certains pays (accidents du travail, cotisations à des fonds événements naturels, etc.), gérés au niveau de chaque entité et/ou pays.

3. CONFORMITÉ AU RÈGLEMENT GÉNÉRAL SUR LA PROTECTION DES DONNÉES

Opérant dans le secteur du luxe, Kering dispose de données de clients dont la valeur marchande est potentiellement plus importante que celle d'autres secteurs. Conscient du risque de détournement de ces données, Kering s'est non seulement employé à se mettre légalement en conformité avec le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD), mais également à renforcer sa stratégie digitale et informatique afin d'assurer une meilleure protection aux données de ses clients.

3.1 L'exposition aux risques sur les données clients

Kering a mis en place et continue de développer des efforts techniques et des procédures afin de limiter les risques relatifs aux données personnelles contrôlées par le Groupe, au sens du RGPD. Toutefois, les avancées technologiques et la dimension internationale du Groupe ne permettent pas d'exclure tout risque.

Afin de pallier au mieux à ces risques, les mesures de gestion suivantes sont mises en œuvre :

La cartographie des données

La cartographie des données réalisée par le responsable de la sécurité informatique est régulièrement mise à jour. Un process interne dédié permet au *Group Privacy Officer* de valider chaque besoin de révision.

Un logiciel dédié sous licence d'une société leader dans le domaine des logiciels de conformité au RGPD, a également été acquis afin de pouvoir effectuer cette mise à jour en temps réel.

Ce logiciel permet une interconnexion directe et en temps réel avec les données personnelles intégrées dans le registre de l'article 30 du RGPD notamment, afin de maintenir la cartographie à jour. La société leader dans le domaine des logiciels de conformité au RGPD fournit également un soutien technique au responsable de la sécurité informatique et au *Group Privacy Officer* et leur propose régulièrement de nouvelles fonctionnalités permettant de mieux contrôler les flux de données et prendre toute mesure adéquate le cas échéant.

Le registre de l'article 30 du RGPD

Le registre des traitements est en constante évolution reflétant ainsi la vie du Groupe. Des cessions de marques ont été annoncées et de nouveaux outils digitaux permettant un meilleur profilage des données sont mis en place.

Grâce au logiciel dédié de la société leader dans le domaine des logiciels de conformité au RGPD, nous sommes en mesure d'effectuer un suivi de ces modifications et mises à jour, mais nous travaillons également de manière transverse entre le juridique, l'informatique, la protection des données, les ressources humaines et le digital afin de nous assurer d'avoir l'image la plus fidèle possible des traitements.

En outre, un comité informel composé du *Group Privacy Officer*, du responsable de la sécurité informatique, du responsable du marketing digital et au besoin d'un responsable ressources humaines se réunit régulièrement afin de faire un état des lieux des projets en cours et des mesures de protection des données à mettre en œuvre pour être en conformité avec le RGPD.

Un rapport d'étape est envoyé régulièrement et au moins mensuellement à l'ensemble des directions juridiques des marques et régions afin de recueillir leurs commentaires et questions sur ces projets, au regard des législations applicables dans leurs pays, et des besoins de leurs opérationnels.

Des contrats de protection et de transfert des données ont par ailleurs été mis en place avec nos marques et sous-traitants, présentant des risques au regard de la conformité avec le RGPD, selon le modèle des clauses contractuelles standards, de l'article 28 du RGPD pour nos sous-traitants, afin d'assurer à nos clients un niveau de protection adéquat de leurs données personnelles.

Nous travaillons par ailleurs sur un questionnaire adapté avec un cabinet d'avocat externe, afin de compléter ce registre pour les traitements nouveaux ou qui ne concerneraient que certaines marques ou régions.

La gestion des consentements

Toutes les données clients font l'objet de demande directe aux clients concernés.

Ainsi nos logiciels en boutiques, pour nos marques, permettent à nos vendeurs, de laisser les clients remplir eux-mêmes les données qu'ils souhaitent communiquer au Groupe, de nous indiquer dans quelle mesure ils souhaitent bénéficier ou non des offres dédiées, s'ils souhaitent ou non, recevoir la newsletter de la marque concernée, ou s'ils acceptent ou non que leurs données soient transmises hors de l'Espace Économique Européen.

Ils sont également invités à prendre connaissance de la politique de protection de leur vie privée.

Enfin, nous vérifions leur âge dans l'ensemble des pays dans lesquels nos marques sont présentes, afin de nous assurer de la validité de leur consentement ou de la présence d'une autorisation parentale.

3.2 Le positionnement général du Groupe en matière de protection des données personnelles

3.2.1 Les travaux de mise en conformité en cours de réalisation

Les procédures de réponse aux incidents impactant les données sont aujourd'hui diverses et laissées à l'appréciation des directions juridiques des marques. En qualité de co-contrôleur, Kering travaille à la mise en place de procédures visant à permettre une approche cohérente et unique de la protection des données et des réponses apportées en fonction du degré de confidentialité des données concernées et du nombre de personnes potentiellement affectées à travers l'ensemble de nos marques et régions.

Le déploiement à l'international de nos marques et la généralisation des outils de marketing digital ont conduit le Groupe à davantage d'encadrement contractuel en matière de protection des données. Pour cela, nous envisageons de mettre en place un portail permettant la gestion des consentements en temps réel et connectant les informations recueillies par nos vendeurs avec nos services de communication et marketing.

Enfin, des boîtes de messagerie électroniques dédiées ont été créées au service des clients et salariés du Groupe et de ses marques, afin de leur permettre d'effectuer des demandes directes conformément aux droits qui leurs sont garantis par le RGPD.

Notre site institutionnel s'est également adapté sur ce point.

3.2.2. L'organisation instaurée en matière de gouvernance des données

Les acteurs de la gouvernance

D'une manière générale, la Direction Juridique demeure garante de la conformité au RGPD au travers de son département Compliance.

Kering s'est en effet doté d'un *Group Privacy Officer*, référent, chargé de veiller au respect de la conformité du Groupe avec ses obligations en matière de protection des données, et de mettre en place une approche transverse impliquant l'ensemble des acteurs potentiels de la protection des données : ressources humaines, sécurité informatique, marketing, digital et légal.

Le *Group Privacy Officer* dispose d'un accès direct auprès de l'ensemble des directions juridiques et générales et répond à l'ensemble des questions relevant de son domaine grâce au comité informel d'experts dont elle s'est entourée.

La politique de gouvernance en matière de protection des données

Nous travaillons encore sur une politique harmonisée de gouvernance au sein du Groupe, afin de l'adapter aux évolutions intervenues au sein de notre organisation. Différents projets et notamment notre développement vers le commerce électronique et la vente à distance nous contraignent à rendre ces politiques flexibles. Les mettre en outre en cohérence au sein de l'ensemble des pays dans lesquels le Groupe intervient, dans un contexte légal en mouvement relativement à la protection des données demeure l'un des points.

Notre *Group Privacy Officer* ainsi que le responsable de la sécurité informatique travaillent ainsi ensemble à maintenir une veille juridique technique, et à en informer les salariés et autres acteurs de la protection des données dans le Groupe, à les y former et à développer des réflexes permettant une meilleure conformité aux besoins de nos clients et de nos marques.

CHAPITRE 7
Informations complémentaires

1. Renseignements de caractère général 404

2. Responsable du Document de référence 406

Attestation du responsable du Document de référence et du Rapport financier annuel 406

3. Responsables du contrôle des comptes 407

3.1 Commissaires aux comptes titulaires 407
3.2 Commissaires aux comptes suppléants 407

4. Documents incorporés par référence 408

5. Table de concordance 409

6. Table de réconciliation du Rapport de gestion 412

7. Table de réconciliation du Rapport financier annuel 414

1. RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL

Dénomination et siège social

Dénomination sociale : Kering
Siège social : 40 rue de Sèvres, 75007 Paris – France

Forme juridique

Société anonyme

Législation

Législation française

Dates de constitution et d'expiration

La Société a été constituée le 24 juin 1881 pour une durée de quatre-vingt-dix-neuf ans, prorogée par l'Assemblée générale extraordinaire du 26 mai 1967 jusqu'au 26 mai 2066, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation décidée par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires.

Objet social

- l'achat, la vente au détail ou en gros, directement ou indirectement, par tous moyens et selon toutes techniques créées ou à créer, de toutes marchandises, produits, denrées ou services ;
- la création, l'acquisition, la location, l'exploitation ou la vente, directement ou indirectement, de tous établissements, magasins ou entrepôts de vente au détail ou en gros par tous moyens et selon toutes techniques créées ou à créer, de toutes marchandises, produits, denrées ou services ;
- la fabrication, directe ou indirecte, de toutes marchandises, produits ou denrées utiles à l'exploitation ;
- la prestation, directe ou indirecte, de tous services ;
- l'achat, l'exploitation, la vente de tous immeubles utiles à l'exploitation ;
- la création, de toutes affaires commerciales, civiles, industrielles, financières, mobilières ou immobilières, de services ou de toute nature, la prise de participation par tous moyens, souscription, acquisition, apport, fusion ou autrement dans de telles affaires, la gestion de ses participations ;
- et généralement, toutes opérations commerciales, civiles, industrielles, financières, immobilières ou mobilières, de services ou de toute nature pouvant se rattacher, directement ou indirectement, aux objets ci-dessus spécifiés ou à tous objets similaires, complémentaires ou connexes ou susceptibles d'en favoriser la création ou le développement.

(article 5 des statuts)

Registre du commerce et des sociétés

552 075 020 RCS Paris
Code APE : 7010Z

Consultation des documents juridiques

Les statuts, procès-verbaux d'Assemblées générales et autres documents sociaux peuvent être consultés au siège social dans les conditions légales.

Exercice social

L'exercice social commence le 1er janvier et s'achève le 31 décembre de la même année.

Répartition statutaire des bénéfices

Il est fait sur le bénéfice de l'exercice diminué le cas échéant des pertes antérieures, un prélèvement d'un vingtième minimum affecté à la formation d'un fonds de réserve dit « réserve légale ». Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsqu'il atteint le dixième du capital social.

Sur le bénéfice distribuable – constitué par le bénéfice de l'exercice diminué des pertes antérieures et du prélèvement ci-dessus ainsi que des sommes à porter en réserve en application de la loi et augmenté des reports bénéficiaires – l'Assemblée générale, sur la proposition du Conseil d'administration, peut prélever toutes sommes qu'elle juge convenable de fixer, soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant, soit pour être inscrites à un ou plusieurs fonds de réserve extraordinaires, généraux ou spéciaux dont elle règle l'affectation et l'emploi.

Le solde, s'il en existe un, est réparti entre les actionnaires.

L'Assemblée générale des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice a la faculté d'accorder à chaque actionnaire pour tout ou partie du dividende ou des acomptes sur dividendes mis en distribution, une option entre le paiement du dividende ou des acomptes sur dividende en numéraire, en nature ou en actions. En outre l'Assemblée générale des actionnaires peut décider, pour tout ou partie du dividende, des acomptes sur dividendes, des réserves ou primes mis en distribution, ou pour toute réduction de capital, que cette distribution de dividende, réserves ou primes ou cette réduction de capital sera réalisée en nature par remise d'actifs de la Société, y compris des titres financiers.

(article 22 des statuts)

Les dividendes sont prescrits après 5 ans au profit de l'État.

Les dividendes versés au cours des trois derniers exercices sont présentés dans le Rapport de gestion.

Organes d'administration et de Direction

Les informations relatives aux organes d'administration et de Direction figurent dans le chapitre « Gouvernement d'entreprise ».

Assemblées générales – Droit de vote double

Les Assemblées d'actionnaires sont convoquées par le Conseil d'administration et délibèrent sur leur ordre du jour dans les conditions prévues par la loi et les règlements.

Les réunions ont lieu soit au siège social, soit dans un autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Tout actionnaire peut participer, personnellement ou par mandataire, dans les conditions fixées par la loi, aux Assemblées sur justification de son identité et de la propriété de ses titres par l'enregistrement comptable de ces titres à son nom dans les délais réglementaires, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité. La justification de la qualité d'actionnaire peut s'effectuer par voie électronique, dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur. Les actionnaires peuvent sur décision du Conseil d'administration, participer aux Assemblées par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur. Tout actionnaire peut voter à distance au moyen d'un formulaire établi et adressé à la Société dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur, y compris par voie électronique, sur décision du Conseil d'administration. Ce formulaire doit être reçu par la Société dans les conditions réglementaires pour qu'il en soit tenu compte. Le Conseil d'administration peut réduire ces délais au profit de tous les actionnaires. Les propriétaires de titres n'ayant pas leur domicile sur le territoire français peuvent se faire représenter par un intermédiaire inscrit dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur.

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'administration ; en son absence, par le membre du Conseil spécialement délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Les procès-verbaux d'Assemblée sont dressés et leurs copies sont certifiées et délivrées conformément à la loi.

Dans toutes les Assemblées générales d'actionnaires, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire. Ce droit de vote double qui existait dans les statuts de Pinault SA avant la fusion avec la SA Au Printemps, a été réitéré lors de la fusion en 1992.

Ce droit de vote double pourra être supprimé purement et simplement à toute époque par décision de l'Assemblée générale extraordinaire et après ratification par une Assemblée spéciale des actionnaires bénéficiaires.

(article 20 des statuts)

Le droit de vote double existait dans Pinault SA et Printemps SA avant la fusion de ces sociétés en 1992. Les statuts de la Société ne prévoient pas qu'en cas d'attribution gratuite d'actions nominatives à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie d'un droit de vote double, les nouvelles actions bénéficient également d'un droit de vote double.

En vertu des dispositions légales, le droit de vote double cesse pour toute action convertie au porteur ou transférée en propriété, sauf en cas de transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux, ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible.

Les statuts ne contiennent pas de limitation des droits de vote.

Les dispositions légales et réglementaires relatives aux franchissements de seuils par les actionnaires s'appliquent ; les statuts de la Société ne contiennent aucune clause particulière à cet égard.

Il n'existe pas d'action non représentative du capital.

Les actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires sont celles prévues par la loi.

Capital social

La Société est autorisée à faire usage des dispositions légales et réglementaires prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant, immédiatement ou à terme, le droit de vote dans ses propres Assemblées d'actionnaires.

(article 7 des statuts)

Outre le droit de vote qui lui est attribué par la loi et par les dispositions particulières de l'article 20 ci-après, chaque action donne droit à une quotité, proportionnellement au nombre et à la valeur nominale des actions existantes, de l'actif social, des bénéfices après déduction des prélèvements légaux et statutaires, ou du boni de liquidation.

Afin que toutes les actions reçoivent, sans distinction, la même somme nette et puissent être cotées sur la même ligne, la Société prend à sa charge, à moins d'une prohibition légale, le montant de tout impôt proportionnel qui pourrait être dû par certaines actions seulement, notamment à l'occasion de la dissolution de la Société ou d'une réduction de capital ; toutefois, il n'y aura pas lieu à cette prise en charge lorsque l'impôt s'appliquera dans les mêmes conditions à toutes les actions d'une même catégorie, s'il existe plusieurs catégories d'actions auxquelles sont attachés des droits différents.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit, il appartient aux propriétaires qui ne possèdent pas ce nombre de faire leur affaire du groupement d'actions requis.

(article 8 des statuts)

En cas de liquidation de la Société, le partage des capitaux propres, subsistant après remboursement du nominal des actions, est effectué entre les actionnaires dans les mêmes proportions que leur participation au capital.

(article 24 des statuts)

Toute modification du capital ou des droits attachés aux titres qui le composent est soumise aux prescriptions légales et aux dispositions spécifiques prévues par les statuts, décrites ci-dessous.

En application de l'article 15 des statuts, dans l'organisation interne de la Société, sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil d'administration, sauf décision de l'Assemblée générale des actionnaires, les décisions du Directeur général et du Directeur général délégué relatives aux émissions de valeurs mobilières, quelle qu'en soit la nature, susceptibles d'entraîner une modification du capital social.

2. RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Attestation du responsable du Document de référence et du Rapport financier annuel

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à altérer la portée.

J'atteste qu'à ma connaissance, les comptes consolidés et annuels de Kering SA clos le 31 décembre 2018 sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le Rapport de gestion (dont la table de réconciliation figure aux pages 412 et 413) présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes, KPMG Audit et Deloitte & Associés, une lettre de fin de travaux dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble de ce même document.

Fait à Paris, le 27 mars 2019

Jean-François Palus
Directeur général délégué

3. RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

3.1 Commissaires aux comptes titulaires

KPMG SA
Tour EQHO, 2 avenue Gambetta, CS 60055, 92066 Paris La Défense
Grégoire Menou et Isabelle Allen

Date de première prise des fonctions : Assemblée générale du 18 juin 1992.

Renouvellement, durée et date d'expiration des fonctions : renouvellement du mandat lors de l'Assemblée générale mixte du 29 avril 2016 pour six exercices, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021.

Deloitte & Associés
Tour Majunga, 6, place de la Pyramide, 92908 Paris La Défense Cedex
Frédéric Moulin et Stéphane Rimbeuf

Date de première prise des fonctions : Assemblée générale du 18 mai 1994.

Renouvellement, durée et date d'expiration des fonctions : renouvellement du mandat lors de l'Assemblée générale mixte du 6 mai 2014 pour six exercices, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019.

3.2 Commissaires aux comptes suppléants

Salustro Reydel
Tour EQHO, 2 avenue Gambetta, CS 60055, 92066 Paris La Défense

Date de première prise des fonctions : Assemblée générale du 29 avril 2016.

Nomination, durée et date d'expiration des fonctions : nomination lors de l'Assemblée générale mixte du 29 avril 2016 pour six exercices, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021.

BEAS
7-9 Villa Houssay, 92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

Date de première prise des fonctions : Assemblée générale du 19 mai 2005.

Renouvellement, durée et date d'expiration des fonctions : renouvellement du mandat lors de l'Assemblée générale mixte du 6 mai 2014 pour six exercices, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019.

4. DOCUMENTS INCORPORÉS PAR RÉFÉRENCE

Conformément à l'article 28 du Réglement européen n° 809/2004 du 29 avril 2004, le présent Document de référence incorpore par référence les informations suivantes auxquelles le lecteur est invité à se reporter :

- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 : chiffres clés, activités du Groupe, rapport d'activité, politique d'investissement, comptes consolidés, comptes sociaux et rapports des Commissaires aux comptes y afférents figurant dans le Document de référence déposé le 28 mars 2018 auprès de l'Autorité des marchés financiers, respectivement aux pages 6 et 7, 15 à 56, 202 à 230, 231 et 232, 243 à 327, 328 à 333, 334 à 350, 351 à 354 ;
- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 : chiffres clés, activités du Groupe, rapport d'activité, politique d'investissement, comptes consolidés, comptes sociaux et rapports des Commissaires aux comptes y afférents figurant dans le Document de référence déposé le 30 mars 2017 auprès de l'Autorité des marchés financiers, respectivement aux pages 6 et 7, 17 à 56, 222 à 250, 251 à 253, 265 à 347, 348 et 349, 350 à 366, 367 et 368.

Les informations incluses dans ces deux Documents de référence, autres que celles visées ci-dessus, sont, le cas échéant, remplacées ou mises à jour par les informations incluses dans le présent Document de référence. Ces deux Documents de référence sont accessibles au siège social de la Société et sur son site internet : www.kering.com, rubrique Finance.

5. TABLE DE CONCORDANCE

avec les rubriques de l'annexe 1 du Règlement européen n° 809/2004

1. Personnes responsables

1.1 Noms et fonctions des personnes responsables 406
1.2 Attestation de la personne responsable 406

2. Contrôleurs légaux des comptes

2.1 Noms et adresses des contrôleurs légaux des comptes 407
2.2 Démission, mise à l'écart ou non désignation n.a.

3. Informations financières sélectionnées « chiffres clés »

3.1 Informations financières historiques sélectionnées 6-7
3.2 Informations financières sélectionnées pour des périodes intermédiaires n.a.

4. Facteurs de risque 306-315, 365-402

5. Informations concernant la Société

5.1 Histoire et évolution de la Société 4-5
5.1.1 Raison sociale et nom commercial de la Société 404
5.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement 404
5.1.3 Date de constitution et durée de vie 404
5.1.4 Siège social et forme juridique 404
5.1.5 Événements importants dans le développement des activités 4-5, 224-225, 271-272

5.2 Investissements
5.2.1 Principaux investissements réalisés par la Société durant chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques 15-44, 250-251
5.2.2 Principaux investissements en cours, distribution géographique de ces investissements (sur le territoire national et à l'étranger) et méthode de financement (interne ou externe) 275-278, 318-321
5.2.3 Renseignements concernant les principaux investissements que compte réaliser l'émetteur à l'avenir et pour lesquels ses organes de direction ont déjà pris des engagements fermes n.a.

6. Aperçu des activités

6.1 Principales activités
6.1.1 Nature des opérations effectuées et principales activités 15-44
6.1.2 Nouveau produit ou service important lancé sur le marché 24-32, 34-41, 43-44

6.2 Principaux marchés 15-44
6.3 Événements exceptionnels 4-5
6.4 Dépendance éventuelle n.a.
6.5 Éléments fondateurs de toute déclaration de la Société concernant sa position concurrentielle 8-14, 16-21, 26, 29, 32, 42-44

7. Organigramme

7.1 Description sommaire du Groupe 8-14
7.2 Liste des filiales importantes de la Société 14

8. Propriétés immobilières, usines et équipements

8.1 Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées 241, 245, 291
8.2 Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles 87-104, 113-132

9. Examen de la situation financière et du résultat

9.1	Situation financière	241-249
9.2	Résultat d'exploitation	
9.2.1	Facteurs importants	224-249
9.2.2	Changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	226-231
9.2.3	Stratégie ou facteur pouvant influer sur les opérations de la Société	8-14, 16-21, 42-44, 377-402

10. Trésorerie et capitaux

10.1	Informations sur les capitaux à court terme et à long terme de la Société	242-243, 257, 295-296
10.2	Source et montant des flux de trésorerie de la Société	244-246, 256, 318-321
10.3	Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de la Société	241-246, 301-315, 377-381
10.4	Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les opérations de la Société	301-315
10.5	Informations concernant les sources de financement attendues	301-305

11. Recherche et développement, brevets et licences 324

12. Information sur les tendances 11-12, 248

13. Prévisions ou estimations du bénéfice n.a. (1)

14. Organes d'administration, de Direction et de surveillance et Direction Générale

14.1	Membres des organes d'administration, de Direction et de surveillance	157-185
14.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de Direction de surveillance et de la Direction Générale	175-179, 187

15. Rémunération et avantages

15.1	Rémunération des mandataires sociaux	188-209
15.2	Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	296-299

16. Fonctionnement des organes d'administration et de Direction

16.1	Date d'expiration des mandats actuels	159
16.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de Direction ou de surveillance	187
16.3	Informations sur le Comité d'audit et le Comité des rémunérations de la Société	158-159, 182-183
16.4	Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	185

17. Salariés

17.1	Nombre de salariés	71-75
17.2	Participations et stock-options	85, 213-214
17.3	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de la Société	213-214

18. Principaux actionnaires

18.1	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	216-218
18.2	Existence de droits de vote différents	216-217
18.3	Contrôle de la Société	216-218
18.4	Tout accord, connu de la Société, dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	n.a.

19. Opérations avec des apparentés (« parties liées ») 324-325, 353

(1) Le présent Document de référence n'inclut aucune prévision de bénéfice.

20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur

20.1	Informations financières historiques	253-333, 340-358
20.2.	Informations financières *pro forma*	n.a.
20.3	États financiers	253-333, 340-358
20.4	Vérification des informations financières historiques annuelles	
20.4.1	Déclaration de la vérification des informations financières historiques	334-339, 359-362
20.4.2	Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	150-152, 363-364
20.4.3	Source des informations financières non tirées des états financiers vérifiés de l'émetteur	n.a.
20.5	Date des dernières informations financières	253-333, 340-358
20.6	Informations financières intermédiaires et autres	n.a. (2)
20.7	Politique de distribution des dividendes	214, 247, 296, 358
20.7.1	Montant du dividende par action éventuellement ajusté pour permettre la comparaison quand le nombre d'actions de l'émetteur a changé	n.a.
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	230, 283, 300, 324, 335, 397-398
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	n.a.

21. Informations complémentaires

21.1	Capital social	
21.1.1	Montant du capital souscrit	210
21.1.2	Actions non représentatives du capital	n.a.
21.1.3	Actions détenues par l'émetteur lui-même, en son nom, ou par ses filiales	210-212, 216-217
21.1.4	Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	n.a.
21.1.5	Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attachée au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	n.a.
21.1.6	Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option	n.a.
21.1.7	Historique du capital social	210
21.2	Acte constitutif et statuts	
21.2.1	Objet social de la Société	404
21.2.2	Dispositions concernant les membres de ses organes d'administration	157-184
21.2.3	Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	215, 404-405
21.2.4	Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	n.a.
21.2.5	Conditions régissant la manière dont les Assemblées générales sont convoquées	405
21.2.6	Disposition qui pourrait avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de son contrôle	186
21.2.7	Disposition fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	405
21.2.8	Conditions, réglement ou charte régissant les modifications du capital	405

22. Contrats importants n.a. (3)

23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts n.a.

24. Documents accessibles au public 220-221, 404, 408

25. Informations sur les participations 326-332, 354-355

(2) Aucun compte trimestriel n'a été publié entre la clôture des comptes annuels et la publication du Document de référence.
(3) Non significatif.

6. TABLE DE RÉCONCILIATION DU RAPPORT DE GESTION

(articles L. 225-100 et suivants, L. 232-1 et R. 225-102 du Code de commerce)

Situation et activité de la Société au cours de l'exercice écoulé	224-248
Résultats de l'activité de la Société, de ses filiales et des sociétés qu'elles contrôlent	224-242
Indicateurs clés de performance de nature financière	6-7
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière	224-248
Dettes fournisseur et créances clients – Délai de paiement	356-357
Progrès réalisés ou difficultés rencontrées	224-225, 244-247
Description des principaux risques et incertitudes	306-315, 375-400
Indication sur l'utilisation des instruments financiers : objectifs, politique de la Société en matière de gestion des risques financiers	306-315, 377-381
Informations sur les risques de marché (taux, change, actions)	306-315, 378-381
Informations sur les risques pays	382-398
Événements importants survenus depuis la date de clôture de l'exercice et la date du Rapport de gestion	248, 333, 354-355
Évolution prévisible de la Société et entités comprises dans la consolidation et perspective d'avenir	248
Liste des mandats et fonctions exercées dans toute société par chaque mandataire social	162-174
Rémunération totale et avantages en nature versés à chaque mandataire social durant l'exercice écoulé (y compris présentation des principes et des règles arrêtés pour déterminer les rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux)	188-209
Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux	188-209
Opérations réalisées par les dirigeants et les mandataires sociaux sur les titres de la Société	187
Indicateurs clés en matière environnementale et sociale	56-57
Informations sociales	71-87
État de la participation des salariés au capital social	214-217
Informations environnementales	87-104, 113-132
Informations sur la politique du risque d'accident technologique	n.a.
Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège en France	n.a.
Modifications intervenues dans la présentation des comptes annuels (et consolidés)	224-226
Principaux actionnaires et répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2018	216-217
Information sur les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	186
Mode de Direction Générale de la Société	154-156, 178
Rapport spécial sur les options de souscription et d'achat d'actions et attributions gratuites d'actions	214
Informations sur le programme de rachat d'actions – opérations effectuées par la Société sur ses propres actions (nombre et cours moyens des achats et ventes, motifs des acquisitions effectuées, fraction du capital qu'elles représentent...)	211-212
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité en matière d'augmentation de capital	213
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	358

Résultat de l'exercice et proposition d'affectation du résultat	214-215
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	215
Informations sur les conventions réglementées	353, 363-364
Information relative au renouvellement des Commissaires aux comptes	407
Les activités de la Société en matière de recherche et développement	n.a.
Observations formulées par le Comité d'entreprise sur la situation économique et sociale	n.a.
Charges non déductibles fiscalement	n.a.

7. TABLE DE RÉCONCILIATION DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

(article 222-3 du réglement général de l'AMF)

Comptes annuels de la société Kering SA	340-358
Comptes consolidés du groupe Kering	253-333
Rapport de gestion	412-413
Attestation du responsable du Rapport financier annuel	406
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	359-362
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	334-339
Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise	153-221

Kering

Société anonyme au capital de 505 117 288 euros
Siège social : 40 Rue de Sèvres – 75007 Paris
552 075 020 RCS Paris

Tél. : 01 45 64 61 00
kering.com

Ce document a été réalisé par un imprimeur éco-responsable diplômé Imprim'Vert
sur du papier certifié PEFC fabriqué à partir de bois issu de forêts gérées durablement.

Création et réalisation : Agence Marc Praquin

Empowering Imagination