2014

KERING

DOCUMENT
DE RÉFÉRENCE

CHAPITRE 1
Kering en 2014 3

CHAPITRE 2
Activités du Groupe 15

CHAPITRE 3
Le développement durable 57

CHAPITRE 4
Gouvernement d'entreprise 131

CHAPITRE 5
Éléments financiers 171

CHAPITRE 6
Capital et actionnariat 325

CHAPITRE 7
Informations complémentaires 339

AMF | AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS

Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 1er avril 2015, 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 2014

1. Historique 4

2. Chiffres clés consolidés du Groupe 6

3. Kering *Empowering Imagination* 8

4. Organigramme simplifié du groupe Kering au 31 décembre 2014 14

1. historique

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

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

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

En 2014, Kering a terminé son recentrage sur les activités Luxe et Sport & Lifestyle, en finalisant son désengagement des activités de distribution grand public, virage stratégique entamé il y a quelques années.

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

1988
- Introduction au Second Marché de la Bourse de Paris de Pinault SA, société spécialisée dans le négoce, la distribution et la transformation du bois.

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

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

1992
- Naissance du groupe Pinault-Printemps avec la prise de contrôle de Au Printemps SA détenant 54 % de La Redoute et de Finaref.

1994
- Absorption de La Redoute par Pinault-Printemps, renommé Pinault-Printemps-Redoute.
- Prise de contrôle de la Fnac.

1995
- Lancement du 1er site Internet du Groupe, laredoute.fr.

1996
- Acquisition par Cfao de SCOA, principal répartiteur pharmaceutique d'Afrique de l'Ouest au travers de sa filiale Eurapharma.
- Création d'Orcanta, chaîne de lingerie féminine.

1997
- Prise de contrôle par Redcats, le Pôle vente à distance de Kering, d'Ellos, leader en Scandinavie.
- Création de Fnac Junior, un concept de magasins pour les moins de 12 ans.

1998
- Prise de contrôle de Guilbert, leader européen de la distribution de fournitures et de mobilier de bureau.
- Acquisition par Redcats de 49,9 % de Brylane, n° 4 de la vente à distance aux États-Unis.
- Création de Made in Sport, chaîne de magasins consacrée aux passionnés de sport.

1999
- Achat du solde du capital de Brylane.
- Entrée dans le secteur du Luxe avec l'acquisition de 42 % de Gucci Group NV.
- Premières étapes de la construction d'un groupe de Luxe multimarques, avec les acquisitions par Gucci Group d'Yves Saint Laurent, d'YSL Beauté et de Sergio Rossi.
- Lancement de Fnac.com, site Internet de la Fnac.

2000
- Acquisition de Surcouf, distributeur spécialisé dans les produits de micro-informatique.
- Acquisition par Gucci Group de Boucheron.
- Lancement de Citadium, nouveau magasin de sport du Printemps.

2001
- Acquisition par Gucci Group de Bottega Veneta et de Balenciaga et signature d'accords de partenariat avec Stella McCartney et Alexander McQueen.
- Entrée de Conforama en Italie avec le rachat du groupe Emmezeta, un des leaders de l'équipement du foyer en Italie.
- Renforcement de la participation de Pinault-Printemps-Redoute dans le capital de Gucci Group, portée à 53,2 %.

2002
- Renforcement de la participation dans le capital de Gucci Group, portée à 54,4 %.
- Cession des activités de vente à distance de Guilbert à Staples Inc.
- Vente d'une partie du Pôle Crédit et services Financiers en France et en Scandinavie à Crédit Agricole SA (61 % de Finaref) et à BNP Paribas (90 % de Facet).

2003
- Renforcement de la participation dans le capital de Gucci Group, portée à 67,6 %.
- Cession de Pinault Bois et Matériaux au groupe britannique Wolseley.
- Vente de l'activité *Contract* de Guilbert au groupe américain Office Depot.
- Cession complémentaire de 14,5 % de Finaref.

2004
- Montée dans le capital de Gucci Group à hauteur de 99,4 % à l'issue de l'offre publique d'achat.
- Cession de Rexel.
- Cession de la participation résiduelle de 24,5 % de Finaref.

2005
- Changement de dénomination sociale : Pinault-Printemps-Redoute devient PPR.
- Cession de MobilePlanet.
- Cession de la participation résiduelle de 10 % dans le capital de Facet.

2006
- Cession de 51 % de France Printemps à RREEF et au groupe Borletti.
- Cession d'Orcanta au groupe Chantelle.
- Cession du site industriel de Bernay (Société YSL Beauté Recherche et Industrie).
- Arrêt des activités de Fnac Service.
- Prise de contrôle majoritaire par Conforama de Sodice Expansion.
- Acquisition par Redcats Group de The Sportsman's Guide, Inc.

2007
- Cession de la participation résiduelle de 49 % de France Printemps à RREEF et au groupe Borletti.
- Cession de Kadéos au groupe Accor.
- Acquisition d'une participation de contrôle dans PUMA de 27,1 % puis montée dans le capital de PUMA à hauteur de 62,1 % à l'issue de l'offre publique d'achat.
- Acquisition par Redcats USA de United Retail Group.

2008
- Cession de YSL Beauté à L'Oréal.
- Cession de Conforama Pologne.
- Cession par Redcats UK d'Empire Stores.
- Cession par Redcats USA de la division Missy.
- Prise de participation dans Girard-Perregaux à hauteur de 23 % du capital.

2009
- Acquisition par PUMA de Dobotex International BV.
- Acquisition par PUMA de Brandon AB.
- Cession de Bédat & Co.
- Cession de Surcouf.
- Introduction en bourse et cession du contrôle majoritaire de Cfao (58 %).

2010
- Prise de participation par PUMA dans Wilderness Holdings Ltd à hauteur de 20 % du capital.
- Acquisition par PUMA de COBRA.
- Cession de Fnac éveil & jeux.
- Cession du contrôle de Conforama à Steinhoff.

2011
- Finalisation de la cession de Conforama.
- Nouvelle organisation du Pôle Luxe.
- Acquisition de Volcom.
- Renforcement de la participation (50,1 %) dans Sowind Group (Girard-Perregaux et JEANRICHARD).
- Annonce de l'acquisition de Brioni.

2012
- Finalisation de l'acquisition de Brioni.
- Cession de la participation résiduelle de 42 % dans Cfao à TTC.
- Création d'une joint-venture avec Yoox S.p.A dédiée à la vente en ligne pour plusieurs marques du Pôle Luxe.
- Annonce d'un projet de scission et de mise en bourse de Groupe Fnac.
- Cession de Fnac Italie.
- Cession des activités américaines de Redcats (The Sportsman's Guide et The Golf Warehouse, annonce de la cession de OneStopPlus).
- Annonce de l'acquisition d'une participation majoritaire dans la marque de joaillerie chinoise Qeelin.

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

2014
- Finalisation de la cession de La Redoute et de Relais Colis (juin 2014).
- Annonce du projet d'internalisation de la chaîne de valeur des activités Eyewear (septembre 2014).
- Acquisition de la marque de haute horlogerie Ulysse Nardin (novembre 2014).

2. chiffres clés consolidés du groupe

Les informations comparatives 2013 ont été traitées comme décrit dans la Note 2.23. des Comptes consolidés.

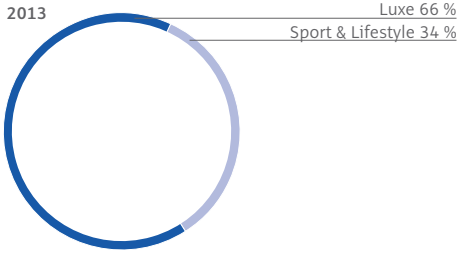
(en millions d'euros)	2014	2013
Chiffre d'affaires	**10 038**	**9 656**
dont pays émergents (en % du chiffre d'affaires)	*37,6 %*	*37,6 %*
EBITDA	**1 991**	**2 043**
Marge d'EBITDA (en % du chiffre d'affaires)	*19,8 %*	*21,2 %*
Résultat opérationnel courant	**1 664**	**1 751**
Rentabilité opérationnelle (en % du chiffre d'affaires)	*16,6 %*	*18,1 %*
Résultat net part du Groupe	**529**	**50**
dont activités poursuivies hors éléments non courants	**1 177**	**1 231**
Investissements opérationnels bruts [1]	**551**	**675**
Cash-flow libre opérationnel [2]	**1 078**	**857**
Effectif moyen	**32 890**	**30 882**

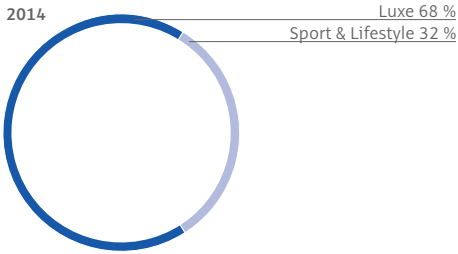
(1) Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles.
(2) Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles - acquisitions nettes d'immobilisations corporelles et incorporelles.

Données par action (en euros)	2014	2013
Résultat net part du Groupe	4,20	0,39
dont activités poursuivies hors éléments non courants	9,35	9,78
Dividende par action [3]	4,00	3,75

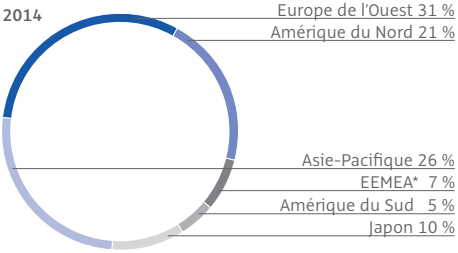
(3) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 23 avril 2015.

répartition du chiffre d'affaires par pôle

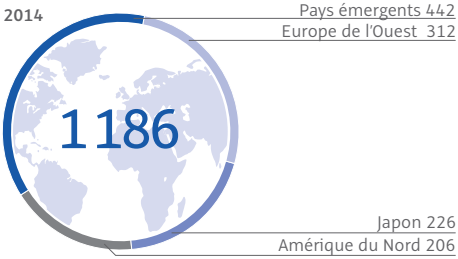




répartition du chiffre d'affaires par zone géographique

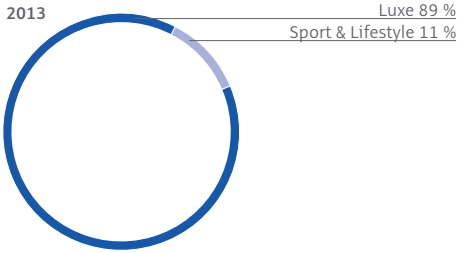


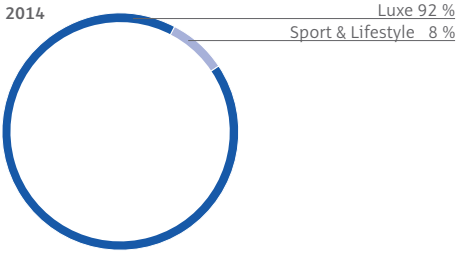
nombre de magasins par zone géographique (pôle luxe)



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

*répartition du résultat opérationnel courant par pôle**

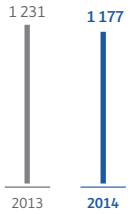




* *Hors Corporate.*

résultat net part du groupe

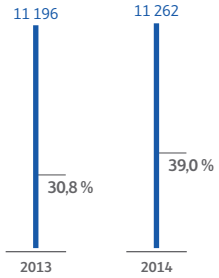
des activités poursuivies hors éléments non courants (en millions d'euros)



dividende par action (en euros)

* *Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 23 avril 2015.*

structure financière et ratio d'endettement

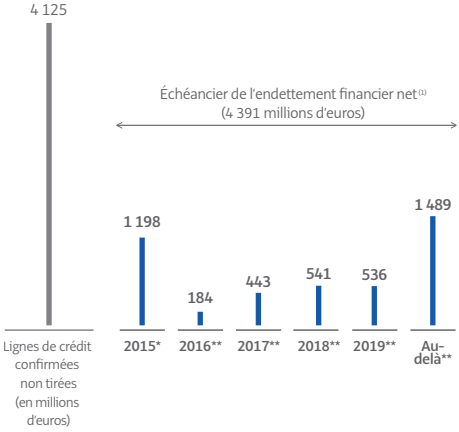


Capitaux propres (en millions d'euros)

Endettement financier net en % des capitaux propres de l'ensemble consolidé

	2013	2014
Endettement financier net [1] (EFN) *(en millions d'euros)*	**3 443**	**4 391**
Ratio de solvabilité (EFN/EBITDA)	**1,68 [2]**	**2,21**

liquidité



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

** *Dette brute.*

(1) Endettement financier net défini en page 173.
(2) Données publiées non retraitées.

3. kering empowering imagination

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

Kering a pour ambition de conforter son statut de leader mondial dans la conception, la fabrication et la distribution d'articles d'habillement et d'accessoires sur les deux segments de marché particulièrement dynamiques que sont le Luxe et le Sport & Lifestyle.

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

En 2005, Kering a engagé sa transformation stratégique : jusqu'alors conglomérat aux activités diversifiées, mais essentiellement basées en Europe, Kering s'est progressivement transformé en un groupe de dimension internationale présent sur un secteur d'activité unique. En 2014, le Groupe a parachevé cette conversion en finalisant son désengagement des activités de distribution grand public, et concentre désormais toutes ses ressources au développement d'un ensemble harmonieux et cohérent de marques d'habillement et d'accessoires.

Le changement de nom du Groupe de PPR à Kering, en 2013, reflète cette nouvelle identité. Kering se prononce « caring » et symbolise la manière dont le Groupe prend soin de ses marques, de ses collaborateurs, de ses clients, des autres parties prenantes avec lesquels il interagit, et de l'environnement.

La mission de Kering est de proposer des produits qui permettent à ses clients d'exprimer leur personnalité. Pour ce faire, le Groupe donne à un ensemble de marques puissantes et complémentaires les ressources dont elles ont besoin pour exploiter pleinement leur potentiel, tout en veillant à ce qu'elles restent fidèles à leurs valeurs et à leur identité – c'est ce que Kering appelle « *Empowering Imagination* ».

Sa vision entrepreneuriale à long terme et sa stratégie de croissance claire permettent à Kering d'anticiper et d'accompagner les changements de modes de consommation. Le Groupe investit ainsi le e-commerce, qui complète les canaux traditionnels à travers lesquels ses marques dialoguent avec leurs clients partout dans le monde.

la stratégie de kering vise à développer le potentiel de croissance organique de ses marques

Le secteur du Luxe et du Sport & Lifestyle est porté par des tendances démographiques et sociales de long terme particulièrement solides, sur les marchés matures comme dans les économies émergentes.

Pour capter cette croissance, le Groupe a constitué un ensemble unique et équilibré de marques complémentaires par leur positionnement, leur ancrage géographique et leur degré de maturité. La notoriété mondiale des marques, et l'attrait puissant qu'elles exercent auprès des consommateurs, constituent des atouts majeurs et les moteurs de leur croissance organique.

Cette croissance repose sur des leviers clairement identifiés :

(i) lancement de nouvelles catégories de produits et travail sur les catégories existantes ;

(ii) renforcement des canaux de distribution, par extension sélective des réseaux de magasins en propre, développement des relations avec des distributeurs tiers et mise en œuvre d'une stratégie e-commerce ;

(iii) amélioration de la performance commerciale grâce, notamment, à un *merchandising* toujours plus efficace, à l'excellence opérationnelle en magasin, à une connaissance client approfondie et à une communication pertinente et adaptée.

Les marques du Groupe travaillent en permanence à proposer une offre de produits attractive et innovante dans les catégories existantes, ou en lançant de nouvelles catégories de produits. À titre d'exemple, Gucci a ainsi lancé en 2014 sa première gamme de maquillage,

tout en poursuivant sa stratégie visant à faire évoluer le positionnement de la marque. PUMA, la principale marque Sport & Lifestyle du Groupe, a initié le recentrage de son offre de produits sur la catégorie Sport Performance.

Le Groupe fait constamment évoluer son réseau de magasins en propre afin d'optimiser sa distribution et de saisir toutes les opportunités de croissance. En fonction des marques et de leur stade de maturité, cette stratégie se traduit soit par des ouvertures ciblées de magasins en vue d'augmenter la pénétration des marques sur certains marchés, soit par des relocalisations en vue d'occuper les meilleurs emplacements. Ainsi, ces dernières années, Alexander McQueen et Stella McCartney ont lancé des programmes de développement au-delà du Royaume-Uni. De même, Bottega Veneta étend progressivement son réseau aux États-Unis afin de tirer parti du potentiel de croissance sur ce marché, et Saint Laurent a entamé en 2013 un ambitieux plan d'ouvertures de nouveaux magasins. L'adaptation du réseau comprend aussi des travaux de rénovations ou agrandissements, voire de fermetures lorsque certains critères l'imposent. Gucci a ainsi progressivement ralenti son rythme d'ouvertures pour se concentrer sur la consolidation de son réseau, notamment en Chine continentale. Par ailleurs, les marques du Groupe cherchent en permanence à améliorer leur distribution par des tiers, ce canal de vente étant en particulier stratégique pour le Pôle Sport & Lifestyle. De plus, les marques du groupe investissent progressivement dans la vente en ligne, pour mieux répondre aux nouvelles habitudes de consommation et d'achat.

Enfin, la croissance organique repose sur la mise en œuvre par les marques d'actions visant à accroître leur potentiel de vente dans les différents canaux de distribution : activités de merchandising et de communication, connaissance de différentes bases de clients, efforts ciblés en matière de fidélisation et de conquête.

la constitution d'un modèle multimarques vertueux

La stratégie de Kering vise ainsi à développer organiquement son portefeuille de marques en adoptant un modèle multimarques : les marques du groupe ont un fort potentiel de développement mondial, elles occupent chacune un positionnement spécifique et forment un ensemble cohérent et complémentaire, au sein duquel il n'y aura pas de concurrence directe entre les actifs, mais au contraire une capacité à extraire et mettre en œuvre des synergies.

En termes financiers et opérationnels, ce modèle est à plusieurs titres vertueux : il permet à Kering de mieux résister aux aléas conjoncturels pouvant affecter une activité ou une zone géographique, il allie croissance et rentabilité, le Groupe pouvant allouer en fonction des cycles propres à chaque marque les investissements opérationnels, et il donne la capacité de combiner croissance et préservation de l'exclusivité de chaque marque.

Par ailleurs, et bien que le Groupe opte en priorité pour une stratégie de croissance interne, il a su renforcer ces dernières années son portefeuille en acquérant des marques de taille petite ou intermédiaire, qui ont vocation à jouer à terme un rôle essentiel dans le développement du Groupe et sa création de valeur. Les acquisitions de Brioni, du groupe Pomellato, de Qeelin et de Christopher Kane se sont inscrites dans cette dynamique.

Des critères très stricts ont été appliqués à ces acquisitions :

- Les marques doivent se distinguer par un capital identitaire d'exception, des valeurs bien enracinées et une part d'héritage revendiquée ; un territoire d'expression spécifique marqué par des codes et des langages pérennes, souvent appelés ADN de la marque ; la capacité à étendre leur territoire de manière indépendante ou à s'associer ; une aptitude à élargir progressivement leur marché au-delà de ses frontières actuelles.
- N'ont été considérées que les cibles recelant un potentiel significatif d'amélioration des performances financières que Kering pourra révéler et exploiter dans le temps, au-delà du potentiel propre à ces actifs préalablement à leur intégration dans le Groupe. Outre les synergies commerciales qui permettent à une marque qui vient de rejoindre le Groupe d'élargir son ancrage géographique ou d'étoffer sa gamme de produits, Kering peut également rechercher les synergies liées à l'expertise d'une marque en matière de savoir-faire technique, commercial ou d'innovation. À ces synergies s'ajoutent celles liées à la réduction des coûts d'exploitation (achats, logistique, immobilier, etc.) et des frais financiers. Ces synergies sont examinées – et évaluées – lors du processus d'acquisition, ce qui permet d'établir dès l'intégration une feuille de route vers la création de valeur.

C'est dans ce cadre qu'en novembre 2014, Kering a acquis la totalité du capital d'Ulysse Nardin. Cette acquisition permet à Kering de développer et renforcer son Pôle « Luxe – Montres & Joaillerie » avec une marque au positionnement clair et complémentaire des autres marques du Pôle. Au-delà des perspectives d'expansion géographique d'Ulysse Nardin, notamment en Asie-Pacifique, de nombreuses synergies liées à l'expertise technique et industrielle de la marque et à son excellent dispositif de distribution pourront être déployées.

vers un groupe de plus en plus intégré

Chacune des marques de Kering bénéficie du degré d'autonomie et de responsabilité dont elle a besoin pour préserver sa liberté créatrice, sa stratégie en matière de produits, ainsi que son image et son positionnement propres vis-à-vis de ses clients. Pour sa part, le Groupe définit les orientations qui forment le cadre dans lequel chaque marque évolue (*« Freedom within a framework »*) et assure la cohérence entre toutes ses activités, notamment pour ce qui relève de la gestion financière. Il mutualise aussi nombre de services fonctionnels et transverses, tels que l'immobilier, l'*e-business*, les achats indirects, la propriété intellectuelle, le marketing stratégique et les achats médias, pour permettre aux marques de se concentrer sur leurs objectifs opérationnels et les accompagner dans leur développement à l'international. Le Groupe a ainsi déployé des plateformes dans ses trois plus grandes zones d'activité, à savoir l'Europe (où se trouve également le siège social du Groupe), l'Amérique et l'Asie-Pacifique. Ces entités emploient des spécialistes fonctionnels (communication, audit, ressources humaines, fiscalité, immobilier, juridique, systèmes d'information et fonctions financières dites transactionnelles), qui apportent aux marques un soutien adapté aux contextes locaux afin de faciliter leur expansion géographique.

De nouvelles étapes

La fin de la transformation du Groupe, désormais recentré sur les activités Luxe et Sport & Lifestyle, ainsi que les évolutions récentes de ses marchés, des tendances de consommation et de son environnement concurrentiel, ont amené Kering à franchir récemment de nouvelles étapes en matière d'intégration et d'organisation.

Le groupe a renforcé en 2013 son positionnement en amont de la chaîne de valeur, en procédant à des acquisitions ciblées de tanneries visant à sécuriser ses approvisionnements en matières premières.

En 2014, Kering a mis en place une nouvelle organisation, qui reflète la spécificité des métiers des différentes marques du groupe, et vise à mieux répondre à leurs besoins en fonction de leur stade de développement. Cette organisation intègre une compétence plus opérationnelle dans le pilotage des activités, avec la création de deux pôles, animés par des spécialistes expérimentés et rattachés au Président-Directeur Général de Kering :

- un Pôle « Luxe – Couture & Maroquinerie » d'une part, regroupant Bottega Veneta, Saint Laurent, Alexander McQueen, Balenciaga, Brioni, Christopher Kane, McQ, Stella McCartney et Tomas Maier ;
- un Pôle « Luxe – Montres & Joaillerie » d'autre part, regroupant Boucheron, Girard-Perregaux, JEANRICHARD, Pomellato, Dodo, Qeelin et Ulysse Nardin.

En parallèle, et parce que ses équipes sont le moteur de sa transformation et de sa réussite future, le Groupe a mis en place un cadre de ressources humaines plus ambitieux, plus intégré au niveau mondial, fondé sur une mobilité accrue entre les marques. Cette stratégie de ressources humaines a pour vocation d'accompagner la croissance des marques du Groupe en leur permettant notamment de partager un réservoir de talents, des expertises, des normes, des systèmes d'information et des meilleures pratiques. Cette stratégie cible tout particulièrement les 200 principaux managers du Groupe.

Une initiative forte en matière de développement d'une expertise interne : l'Eyewear

Kering a lancé en 2014 une initiative stratégique visant à développer une expertise interne en lunetterie (Eyewear) pour ses marques de Luxe et de Sport & Lifestyle. Le marché mondial des montures et lunettes de soleil est d'une taille importante, et continue à croître rapidement dans le segment haut de gamme. Afin de développer au maximum le potentiel de son portefeuille de marques, Kering a choisi d'internaliser la chaîne de valeur de ses activités lunettes, de la création au développement des produits, de la chaîne d'approvisionnement à la stratégie de marque, et du marketing aux ventes. Avec ce projet, Kering met en place un modèle innovant de gestion de ses activités, qui permettra de générer des opportunités significatives de création de valeur, notamment grâce à la mise en œuvre de synergies de revenus et de distribution. L'objectif de Kering est de soutenir davantage ses marques dans l'accélération de leur développement dans cette catégorie de produits stratégique.

L'enjeu du digital

Kering se place au cœur de la révolution numérique. L'*e-business* est une priorité stratégique pour Kering, non seulement pour les ventes réalisées en ligne, mais aussi parce qu'Internet influence la demande dans l'ensemble des canaux de vente. Par ailleurs, étant donné le caractère mondial des marques du Groupe, ses boutiques en ligne doivent être accessibles partout dans le monde.

Gucci a été un des pionniers de la vente en ligne de produits de Luxe : lancé en 2002, le site de Gucci est une référence et ses compétences dans ce domaine sont reconnues (« génie » dans la catégorie Mode d'après le *L2 Digital IQ Index*). Partant du constat que les autres marques de Luxe du Groupe ne disposaient pas des mêmes ressources internes que Gucci pour développer une offre en ligne, Kering a créé en 2012 une plateforme *e-business* afin de fournir aux marques du Pôle « Luxe – Couture & Maroquinerie » les compétences techniques nécessaires au déploiement de leur stratégie numérique. Cette initiative a permis de relancer plusieurs sites (Bottega Veneta, Saint Laurent, Balenciaga, Brioni) et d'améliorer les sites existants. Toutes les marques ont désormais mis en place des sites optimisés pour mobile

et tablette ; elles disposent d'outils de mesure de la performance communs aux différentes marques, et elles peuvent faire appel à une équipe de spécialistes pour les aider à optimiser la performance de leur site, le taux de conversion et la satisfaction des clients.

Conscientes que les clients des marques sont de plus en plus connectés, de plus en plus mobiles géographiquement, et qu'ils attendent de pouvoir bénéficier d'une expérience d'achat de plus en plus intégrée entre les magasins physiques et les boutiques en ligne, les équipes *e-business* ont défini une stratégie de services *cross-channel* adaptée aux caractéristiques particulières de chaque marque. Plusieurs services *cross-channel* sont à présent proposés : la possibilité de vérifier en ligne la disponibilité en magasin (Gucci a même assorti ce service d'une fonction de géolocalisation), l'achat en ligne, puis progressivement la collecte en magasin des produits achetés en ligne et la réservation en ligne. D'autres services sont également en préparation. Kering encourage également les marques à expérimenter des solutions nouvelles, avec des projets pilotes pour aider les marques à tester de nouvelles technologies (par exemple, une nouvelle solution d'essayage en ligne pour le prêt-à-porter et les chaussures). Les résultats sont ensuite partagés avec les autres marques du Pôle en vue d'un déploiement à grande échelle. Dans la perspective d'offrir à terme une approche *omni-channel* complètement « sans couture » entre magasins physiques et magasins en ligne, Kering envisage de lancer un nouveau projet d'envergure, qui vise notamment à créer une base de clients convergente entre les différents canaux.

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

Kering a la conviction profonde qu'une entreprise durable est une entreprise qui réussit. Le développement durable permet de créer de la valeur pour le Groupe tout en contribuant à construire un monde meilleur d'un point de vue économique, social et environnemental. Il conduit à se différencier et procure un avantage compétitif structurel sur le moyen et long terme : nouvelles opportunités de développement commercial, source d'innovation, et souvent, réductions des coûts. Il constitue également un facteur de motivation pour les collaborateurs du Groupe, permettant d'attirer et retenir les meilleurs talents.

En plaçant le développement durable au cœur de sa stratégie, Kering entend donner plus de sens à son activité. Le Groupe est également convaincu que le développement durable va de pair avec la qualité : comme la qualité est une notion inhérente à ses marques, Kering les encourage à créer des produits toujours plus innovants, plus durables et plus désirables.

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

En matière de développement durable, Kering s'est donné une série d'objectifs quantifiés à atteindre d'ici 2016, conduisant ses marques à respecter des critères environnementaux et sociaux ambitieux. Ces objectifs s'appliquent aux achats de matières premières, notamment les matières premières alternatives ; au papier et aux emballages ; à la diminution de la consommation d'eau, de la production de déchets, des émissions de dioxyde de carbone et des produits chimiques dangereux ainsi qu'à la compensation des émissions de CO_2 résiduelles. Un effort particulier est porté sur l'encouragement des progrès des fournisseurs dans ce domaine. Lors de l'Assemblée générale des actionnaires de 2014, Kering a présenté un « rapport de progrès » détaillant les premiers résultats et les efforts entrepris pour atteindre ces objectifs.

Dès 2015, avec un an d'avance par rapport au calendrier initial, le Compte de Résultat Environnemental (EP&L) sera opérationnel pour toutes les marques du Groupe. Cet outil conduit tout d'abord à identifier et mesurer les impacts tout au long de la chaîne d'approvisionnement, depuis les achats de matières premières par les fournisseurs jusqu'à la vente des produits. En second lieu, il attribue une valeur financière à ces impacts : le coût ou le gain pour l'environnement. Ainsi, le Compte de Résultat Environnemental est un outil permettant de mieux comprendre nos impacts et de prendre de meilleures décisions opérationnelles pour les réduire. Kering est la première société d'envergure mondiale à déployer une telle analyse.

La démarche de Kering va au-delà de la conformité aux lois et règlements. Le Groupe travaille avec ses fournisseurs par le biais d'audits sociaux, puis les accompagne pour les aider à atteindre les normes fixées par son Code d'éthique. Ancrée dans sa politique de ressources humaines,

la diversité est par ailleurs vue et vécue chez Kering comme source de créativité et d'innovation. La responsabilité sociale englobe tout à la fois l'attention portée aux conditions de travail, y compris dans les ateliers des fournisseurs, et le souci de préserver les savoir-faire. Le soutien apporté par les marques de Kering à un réseau d'artisans hautement qualifiés, à travers des programmes de formation et la fondation d'établissements d'enseignement technique, en est l'illustration.

Une des mesures concrètes du Groupe en matière de développement durable est la création du *Materials Innovation Lab* (MIL). Le MIL fournit à l'ensemble des marques Kering les informations et l'assistance technique nécessaires pour les aider à faire des choix plus durables dans le développement de leurs produits. L'équipe du MIL a créé une bibliothèque de plus de 1 400 tissus durables dont elle assure la gestion.

Autre illustration de la démarche de *sourcing* durable du Groupe, Kering s'est associé au Centre du commerce international (CCI) et à l'Union internationale pour la conservation de la nature (groupe d'experts boas et pythons de UICN/SSC) pour créer le « Partenariat pour la préservation des pythons ». Ce projet collaboratif a pour but de mieux comprendre les circuits d'approvisionnement en peaux de pythons, afin de protéger l'espèce et de veiller à ce que les producteurs adoptent une démarche responsable. Le Groupe a publié en mars 2014 son premier rapport sur l'élevage en captivité des pythons. En octobre 2014, Kering et le CCI ont annoncé une collaboration importante pour soutenir le contrôle et la gestion durable du commerce des crocodiles du Nil de Madagascar. L'objectif de ce programme est de promouvoir un commerce durable contribuant au développement économique, aux moyens de subsistance locaux ainsi qu'à la préservation des crocodiles et de leur habitat sur le long terme. Kering a également annoncé l'achat par Gucci d'un lot d'or certifié « *Fairmined* » à la mine Sotrami, au sud du Pérou, ce qui représente à ce jour l'achat d'or Fairmined le plus important jamais réalisé tous secteurs confondus.

En 2014, Kering a été nommé « industry leader » du secteur Textiles, Apparel & Luxury Goods des indices *Dow Jones Sustainability Indices* (DJSI) *World* et Europe. Ces indices regroupent les entreprises les plus performantes en matière de développement durable, parmi les 2 500 premières capitalisations mondiales du *Dow Jones Global Total Stock Market Index*. Chaque année, les entreprises participantes sont évaluées sur la base d'un questionnaire spécifique par secteur d'activité. Seules 10 % d'entre elles, les plus performantes en termes de développement durable, intègrent ces indices.

Parallèlement, Kering a intégré cette année le classement « *A-List : The CDP Climate Performance Leadership Index 2014* » (CPLI), en reconnaissance des actions engagées par le Groupe pour réduire ses émissions de carbone et atténuer l'impact de ses activités sur le changement climatique. Le Groupe a ainsi reçu le Prix du *Carbon Disclosure Project*, distinguant le Groupe comme l'une des dix entreprises françaises ayant reçu une note « A » pour leurs performances. Également classé 4e au Global 500 et 1er dans sa catégorie *Consumer Discretionary* dans le classement *Green Rankings* publié par le magazine Newsweek, Kering est reconnu comme l'une des entreprises les plus écologiques au monde. Le groupe Kering fait également partie des indices éthiques *FTSE4GOOD*, *Aspi* et *Ethibel Excellence*. Par ailleurs, le *reporting* développement durable de Kering est conforme au niveau A+ du cadre de la *Global Reporting Initiative* (GRI).

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

Ensemble, la Direction du développement durable et la Fondation Kering incarnent l'engagement sociétal du Groupe.

La Fondation concentre son action sur trois zones géographiques et soutient sur chacune d'elles une cause en priorité : la lutte contre les violences sexuelles sur le continent américain, contre les pratiques traditionnelles néfastes en Europe de l'Ouest et contre les violences conjugales en Asie. Sur ces trois zones, la Fondation Kering soutient des projets portés par des ONG, des entrepreneurs sociaux et des campagnes de sensibilisation.

À titre d'exemple, en mars 2014, à l'occasion de la journée internationale des droits de la femme, la Fondation Kering a organisé la première diffusion en Europe du documentaire *Brave Miss World*, réalisé par Cécilia Peck et nominé pour les *International Emmy Awards*. Organisé par la Fondation, cet événement a donné le coup d'envoi à un cycle international de projections réservées aux parties prenantes et aux employés du Groupe. Ces projections se poursuivront l'an prochain.

En outre, de nombreuses marques du Groupe ont mis en place depuis plusieurs années des programmes sociétaux et philanthropiques. Ainsi, avec le soutien de la Fondation Kering en tant que partenaire fondateur, la marque Gucci a lancé en 2013 la campagne mondiale de sensibilisation *Chime for Change*, visant à lever des fonds pour l'autonomisation des femmes et des jeunes filles, en favorisant l'accès pour toutes à l'éducation, à la santé et à la justice. À ce jour, ce programme a permis de lever 6,5 millions d'euros, qui ont servi à financer plus de 390 projets dans 86 pays grâce à 132 ONG partenaires.

dans une conjoncture économique qui reste incertaine à court terme, kering demeure confiant dans ses perspectives

Dans un contexte de ralentissement de la croissance, notamment dans certains marchés émergents clés tels que la Chine, et en l'absence d'un rebond conséquent en Europe, la progression de l'économie mondiale est restée atone en 2014.

Dans cet environnement défavorable, Kering a démontré la pertinence et la solidité de son portefeuille multimarques de Luxe. Le Groupe maintient sa ligne stratégique : accroître le potentiel à long terme de chaque marque, en donnant la priorité à la croissance organique et à la génération de cash-flow opérationnel.

Gucci a poursuivi le renforcement de son positionnement haut de gamme, tandis que les autres marques de Luxe de Kering ont agi comme des leviers de croissance supplémentaires. Parallèlement, la montée en puissance de la nouvelle structure Eyewear du Groupe et l'intégration d'Ulysse Nardin (qui vient renforcer l'expertise et les synergies du Groupe dans le segment des montres), permettent à Kering de maintenir sa confiance dans l'avenir grâce à la solidité de ses fondamentaux.

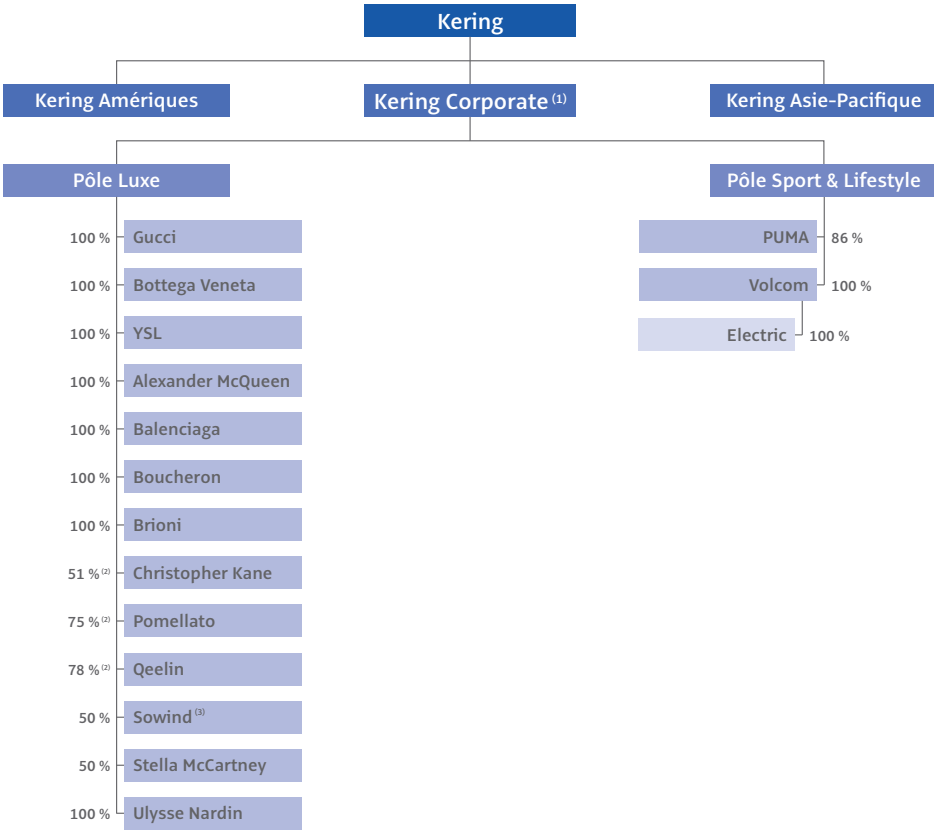
Dans le Sport & Lifestyle, la nouvelle équipe de direction à la tête de PUMA a commencé à donner une nouvelle impulsion à la marque, marquée par le renouvellement de sa gamme de produits et la réorientation de son positionnement global (*via* la campagne *« Forever Faster »*). Cette transformation devrait permettre à PUMA de renforcer ses fondamentaux pour développer ses ventes et sa rentabilité à moyen terme.

Kering jouit ainsi de bonnes perspectives de croissance grâce à des activités en parfaite adéquation avec les tendances de consommation actuelles et avec les aspirations des consommateurs. Les marques de Luxe poursuivront l'expansion sélective de leurs réseaux de magasins, en renforçant de manière ciblée leur présence dans les régions qui présentent un potentiel de développement. Le travail accompli par le Groupe pour accroître l'attractivité des produits de chacune de ses marques ainsi que leur efficacité opérationnelle, conjugué à une gestion méthodique et ciblée de ses actifs, continuera à nourrir la hausse à long terme de leurs ventes et de leurs marges.

Par ailleurs, Kering continue de soutenir la stratégie numérique de ses marques en encourageant le développement des synergies inter-marques, en coordonnant les projets *e-business* et en favorisant le croisement des expertises. Ces projets vont permettre d'accroître la pénétration d'Internet dans les activités du Groupe.

En 2015, Kering poursuivra aussi sa stratégie visant à attirer de nouveaux talents, à développer les compétences et les carrières, et à favoriser les échanges fructueux au sein du Groupe. Kering maintient son engagement en faveur du développement durable environnemental et social, et de la diversité, qui sont inséparables de la réalisation de ses objectifs commerciaux et de sa performance à long terme.

4. organigramme simplifié du groupe kering au 31 décembre 2014



(1) Corporate défini en page 189.
(2) Hors options de vente des minoritaires.
(3) Le groupe Sowind détient les marques Girard-Perregaux et JEANRICHARD.

chapitre 2
activités du groupe

1. Présentation du marché mondial du Luxe 16

2. Pôle Luxe 22

Gucci 24
Bottega Veneta 27
Saint Laurent 30
Les autres marques 33

3. Présentation du marché mondial du Sport & Lifestyle 44

4. Pôle Sport & Lifestyle 48

PUMA 50
Les autres marques 53

présentation du marché mondial du luxe

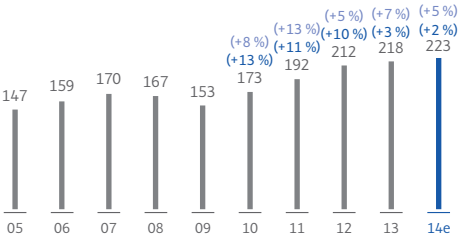
Les informations contenues dans cette section sont issues d'études menées par des organismes tels qu'Altagamma et Bain & Company. Sauf mention contraire, toutes les données statistiques historiques et prévisionnelles – y compris les tendances, les niveaux de croissance, de parts de marché et de ventes – proviennent de l'étude « Bain Luxury Study – *Altagamma Worldwide Market Monitor* », publiée en octobre 2014. 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, des accessoires, des parfums et des cosmétiques, regroupés sous l'appellation « soft luxury », et le segment « hard luxury » qui réunit l'horlogerie et la joaillerie.

taille, tendances et principaux facteurs de croissance du marché

Le marché mondial du Luxe a connu une progression significative ces dernières années (croissance à deux chiffres en 2010, 2011 et 2012). Depuis 2013, cependant, un ralentissement s'est amorcé, le marché s'engageant dans une phase de croissance plus normalisée. En 2014, ce marché a enregistré un chiffre d'affaires de 223 milliards d'euros, ce qui représente une progression de 2 % en données publiées et de 5 % à taux de change comparables. De fait, les variations de change ont une fois encore pesé sur la performance du secteur en 2014.

Évolution du marché mondial du Luxe (2005-2014e, en milliards d'euros)



(%) : Variation de la croissance annuelle en données publiées
(%) : Variation de la croissance hors fluctuations de change

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

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

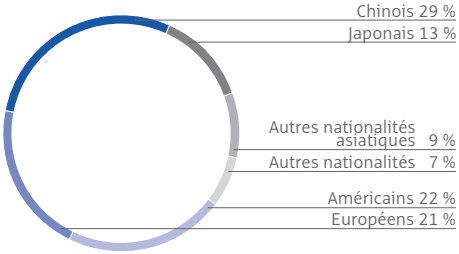
- les tendances démographiques positives, notamment dans les pays émergents ;
- l'émergence d'une classe moyenne dans ces mêmes pays, où le revenu disponible moyen et le pouvoir d'achat moyen n'ont cessé d'augmenter ;
- l'augmentation du nombre de consommateurs extrêmement fortunés : d'après le rapport « *Global Wealth 2014* » du Boston Consulting Group, le nombre total de foyers millionnaires[1] a atteint 16,3 millions en 2013, soit une augmentation de 19 % en glissement annuel pour atteindre 1,1 % de l'ensemble des ménages au niveau mondial. Les États-Unis, la Chine et le Japon comptaient le plus grand nombre de millionnaires, tandis que le Qatar, suivi par la Suisse et Singapour, affichaient la densité la plus élevée de foyers millionnaires. À terme, la Chine devrait consolider sa deuxième place parmi les nations les plus riches (par le nombre de millionnaires) ;
- le développement des flux touristiques, et l'importance croissante des achats de produits de Luxe par les touristes. Par exemple, le nombre annuel de touristes venant de Chine est passé d'environ 5 millions en 1995 à 95 millions en 2013.

Par destination, la plupart des régions sont dépendantes des dépenses touristiques, hormis le Japon et dans une moindre mesure l'Amérique du Nord et l'Amérique du Sud, où la majeure partie des achats sont encore réalisés par la clientèle nationale. En Europe, les achats de produits de Luxe sont effectués aussi bien par les consommateurs locaux que par les touristes. En Asie, la clientèle de Chine continentale effectue majoritairement ses achats de produits de Luxe hors de Chine, et notamment à Hong Kong et Macao. Ainsi, bien que seuls 7 % des achats de produits de Luxe soient effectués en Chine continentale, la clientèle chinoise représente 29 % des achats au niveau mondial (achats sur le marché local et à l'étranger réunis).

(1) Montant, en dollars américains, de liquidités, dépôts, et valeurs cotées, qui constituent des actifs liquides (et excluent donc les actifs immobiliers, les participations financières ou les consommables).

Certaines nouvelles tendances sont apparues en 2014, les touristes chinois en particulier favorisant de nouvelles destinations telles que les États-Unis, le Japon et la Corée du Sud. S'ils continuent de se rendre en Europe, on a néanmoins observé un ralentissement de la croissance des flux touristiques chinois vers cette région.

Marché du Luxe par nationalité en 2014e (en milliards d'euros)



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

- des événements exogènes tels que des crises politiques, des conflits sociaux, de mauvaises conditions météorologiques, etc. ;
- les taxes à l'importation élevées sur les produits de Luxe dans certains pays émergents ;
- des nouvelles réglementations plus restrictives sur le tourisme ou les achats de produits de Luxe.

environnement concurrentiel

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

catégories de produits

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

Marché mondial du Luxe : répartition par catégorie (2014)

	Valeur du marché en 2014 *(en milliards d'euros)*	Variation annuelle à taux de change publiés	Poids *(en %)*
Accessoires	65	+ 4 %	29 %
Habillement	56	+ 2 %	25 %
Montres et Joaillerie	49	+ 1 %	22 %
Parfums et cosmétiques	45	+ 2 %	20 %
Autres	8	+ 0 %	4 %
Total	**223**	**+ 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 textile.

En 2014, les accessoires représentent 29 % du marché du Luxe, avec un total des ventes de 65 milliards d'euros. Ils affichent également la croissance annuelle la plus rapide du secteur à + 4 %.

Les deux sous-catégories les plus importantes sont :

a) La maroquinerie, dont le chiffre d'affaires en 2014 est estimé à 37 milliards d'euros. Cette sous-catégorie a connu une progression de 3 % entre 2013 et 2014, portée par les performances toujours excellentes des produits pour homme, la maroquinerie féminine affichant une tendance plus contrastée. En maroquinerie, le groupe Kering est principalement représenté par les marques Gucci et Bottega Veneta, mais également par Saint Laurent et Balenciaga ;

b) Les chaussures, dont le chiffre d'affaires en 2014 est estimé à 14 milliards d'euros. Cette sous-catégorie est celle qui a connu la progression la plus rapide (+ 5 %) entre 2013 et 2014. De fait, les chaussures affichent depuis 2012 une performance plus vigoureuse que le segment de la maroquinerie dans son ensemble. Dans cette catégorie, le groupe Kering est représenté par la plupart de ses grandes marques, comme Gucci, Bottega Veneta, Saint Laurent et Balenciaga.

Habillement

Cette catégorie englobe le prêt-à-porter pour homme et pour femme. L'habillement représente 25 % du marché du Luxe en 2014, pour une valeur estimée de 56 milliards d'euros. Le marché est réparti à parts presque égales entre les produits pour homme et les produits pour femme, et sa performance est tirée par le segment haut de gamme. Ainsi, par exemple, la mode masculine doit une bonne partie de sa performance au sur-mesure.

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

Montres et joaillerie

Cette catégorie a enregistré un chiffre d'affaires de 49 milliards d'euros en 2014, soit 22 % du marché du Luxe, et a connu une croissance de 1 % entre 2013 et 2014.

Dans cette catégorie, Kering se positionne sur différentes gammes de prix avec Gucci Timepieces, Girard-Perregaux, JEANRICHARD et Ulysse Nardin (acquis en novembre 2014) pour l'horlogerie, et Boucheron, Pomellato et Qeelin pour la joaillerie.

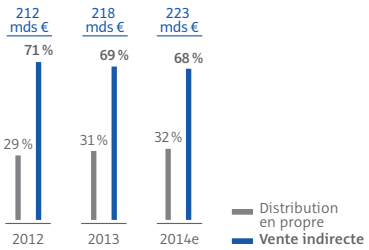
Parfums et cosmétiques

Cette catégorie a représenté 20 % du marché du Luxe en 2014, pour une valeur estimée de 45 milliards d'euros.

Kering est présent dans cette catégorie *via* des accords de licence entre ses principales marques et des leaders du secteur, tels que L'Oréal, Procter & Gamble, Coty et Interparfums, pour développer et commercialiser des parfums et des cosmétiques.

canaux de distribution

Marché mondial du Luxe : répartition par canal de distribution (2012-2014e)



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 2014, le canal de distribution en propre représente 32 % des ventes pour l'ensemble du marché du Luxe.

En ce qui concerne le Pôle Luxe de Kering, la distribution en propre apporte une contribution beaucoup plus importante (69 %) au chiffre d'affaires, ce qui traduit la volonté stratégique du Groupe 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 de Kering.

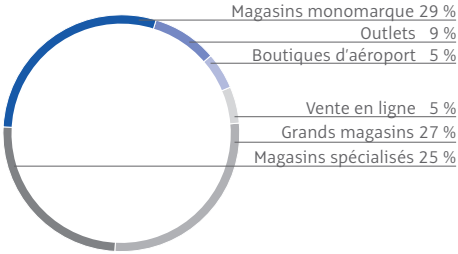
Canal de vente indirecte

Le canal de vente indirecte comprend généralement les grands magasins, les boutiques indépendantes multimarques haut de gamme et des franchisés, et représente environ 68 % de l'ensemble du marché du Luxe en 2014. Ce canal, qui regroupe des distributeurs à la fois multimarques et monomarque, 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.

Vente en ligne

Les ventes en ligne de produits de Luxe ont atteint un niveau record en 2014, en hausse de 28 % par rapport à 2013, et s'élèvent à environ 12 milliards d'euros, soit environ 5 % du total des ventes sur le marché du Luxe.

Les trois canaux de distribution (en propre, indirect, vente en ligne) décrits ci-dessus peuvent aussi être présentés selon les six formats de vente suivants :



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

zones géographiques

Marché mondial du Luxe : répartition par zone géographique (2014e)

	Taille *(en mds d'euros)*	Variation annuelle en données publiées	Variation annuelle à taux de change comparables	Poids *(en %)*
Europe	76	+ 2 %	+ 2 %	34 %
Amérique	72	+ 3 %	+ 6 %	32 %
Japon	18	+ 2 %	+ 10 %	8 %
Asie-Pacifique	47	+ 1 %	+ 5 %	21 %
Autres pays	10	+ 4 %	+ 6 %	5 %
Total	**223**	**+ 2 %**	**+ 5 %**	**100 %**

En 2014, les dix premiers pays en termes de chiffre d'affaires dans le secteur du Luxe étaient les suivants :

Rang 2014	Pays	Taille *(en mds d'euros)*	Variation annuelle en données publiées	Variation annuelle à taux de change comparables
1	États-Unis	64,9	+ 3 %	+ 5 %
2	Japon	18,0	+ 2 %	+ 10 %
3	Italie	16,1	- 1 %	- 1 %
4	France	15,3	+ 3 %	+ 3 %
5	Chine	15,0	- 2 %	- 1 %
6	Royaume-Uni	13,3	+ 9 %	+ 4 %
7	Allemagne	10,3	+ 4 %	+ 4 %
8	Corée du Sud	9,1	+ 7 %	+ 4 %
9	Hong Kong	7,9	+ 1 %	+ 3 %
10	Russie	4,6	- 18 %	- 7 %

L'Europe, qui représente 34 % du marché mondial, reste le premier marché pour le Luxe en 2014, avec un chiffre d'affaires en hausse de 2 % par rapport à 2013 à taux de change comparables. En 2014, la demande locale est restée fragile, la conjoncture macro-économique déjà difficile se trouvant exacerbée par les tensions sociopolitiques en Europe de l'Est. Cette tendance s'est trouvée compensée par les dépenses touristiques, mais à un rythme plus modéré que l'année précédente. Les différents marchés ont enregistré des performances très contrastées, la vigueur affichée par certains pays tels que le Royaume-Uni et l'Allemagne étant contrebalancée par la performance plus mitigée de l'Italie et de la France et par la détérioration observée en Europe de l'Est.

En 2014, le continent américain se place en deuxième position, à laquelle contribuent majoritairement les États-Unis. Cette région a maintenu une dynamique positive avec une croissance de 6 % à taux de change comparables, ce qui représente la deuxième meilleure performance régionale après celle du Japon. À terme, ses fondamentaux solides lui assurent des perspectives attrayantes. En particulier, les États-Unis apparaissent comme le marché le plus prometteur pour le secteur du Luxe au cours de la décennie à venir. En effet, les marques européennes restent pour l'instant sous-représentées et concentrées dans quelques grandes villes. L'Amérique latine a quant à elle enregistré un ralentissement, la faiblesse du Brésil nuançant la bonne performance du marché mexicain et l'émergence de nouveaux marchés tels que le Pérou.

L'Asie-Pacifique, hors Japon, a progressé de 5 % à taux de change comparables par rapport à 2013, et représente 21 % du marché mondial du Luxe. Au sein de cette région, la Grande Chine, qui regroupe, selon l'étude en référence, la Chine continentale, Hong Kong, Macao et Taïwan, est le plus grand marché du Luxe en termes de ventes. Il représente environ 29 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2014, un niveau stable par rapport à 2013, et en progression de seulement 2 % si l'on exclut l'effet des variations de change. Ce ralentissement est dû en partie au durcissement de la lutte anti-corruption en Chine continentale, le gouvernement cherchant à « moraliser » la société chinoise. Hong Kong a également connu un fort ralentissement, notamment à la fin de l'année 2014 en raison des manifestations « Occupy Central ». D'autres marchés tels que Singapour ont également fortement sous-performé tout au long de l'année, tandis qu'on assistait à une reprise à Taïwan et en Corée du Sud, ces deux pays ayant récupéré une partie des voyageurs de Chine continentale.

Le Japon représente 8 % du marché mondial du Luxe en 2014. Il est le deuxième plus grand consommateur de produits de Luxe après les États-Unis, et a été le marché le plus dynamique au monde cette année en données comparables. Tout au long de l'année, et malgré le relèvement anticipé de la taxe sur la consommation à partir du 1er avril 2014 qui a accentué la volatilité d'un trimestre à l'autre, la consommation locale a maintenu une dynamique généralement positive. Ce marché a également bénéficié de l'augmentation du nombre de touristes, notamment chinois. De fait, en 2014, le Japon a amélioré son classement parmi les destinations préférées des voyageurs chinois, encouragés notamment par la faiblesse du Yen.

Les autres pays – qui comprennent principalement le Moyen-Orient et les marchés africains – représentent 5 % du marché mondial du Luxe en 2014, avec 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Au Moyen-Orient, les Qataris sont les principaux acheteurs de produits de Luxe, l'essentiel de leurs achats s'effectuant à Dubaï. En Afrique, l'Afrique du Sud représente la moitié des ventes de produits de Luxe du continent, et reste le marché le plus développé. Parallèlement, le développement de la classe moyenne au Nigeria et au Kenya offre également des opportunités de croissance.

perspectives de marché

Selon les prévisions de Bain et d'Altagamma, le marché du Luxe devrait connaître une progression globale de 5 % en 2015 si l'on exclut l'effet des variations de change.

À plus long terme, le marché du Luxe devrait atteindre 250 à 265 milliards d'euros d'ici à 2017, ce qui suppose un taux de croissance annuel compris entre + 4 % et + 6 % en moyenne entre 2014 et 2017, le secteur s'engageant dans une nouvelle phase de « croissance normalisée ».

Cette croissance devrait être tirée par :

- les nouveaux pays émergents : outre les pays du Sud-Est asiatique (Indonésie, Thaïlande, etc.), le Brésil, l'Australie, l'Afrique et l'Inde devraient apporter une contribution de plus en plus grande 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) ;
- la poursuite du développement des flux touristiques : l'émergence de nouvelles destinations (Japon, États-Unis, Corée du Sud, etc.) pourrait se faire au détriment des destinations plus traditionnelles (telles que certains pays européens et Hong Kong) ;
- le développement de nouveaux canaux de distribution tels que le e-commerce qui a généré 12 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2014, et devrait croître à un rythme annuel de 24 % sur la période 2013 et 2020 ;
- l'accroissement des classes de consommateurs très aisés tels que les particuliers fortunés ;
- le développement de nouveaux produits et services haut de gamme ;
- la bonne tenue du marché américain.

pôle luxe

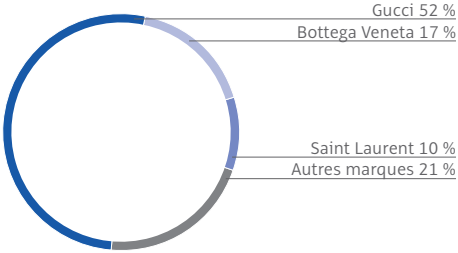
Gucci 24
Bottega Veneta 27
Saint Laurent 30
Les autres marques 33

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

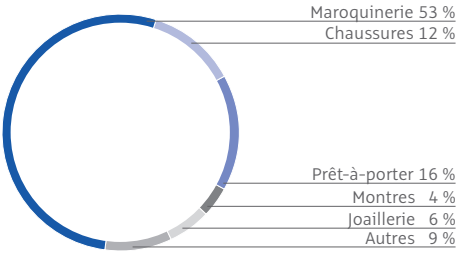
chiffres clés 2014

6 759 M€
de chiffre d'affaires

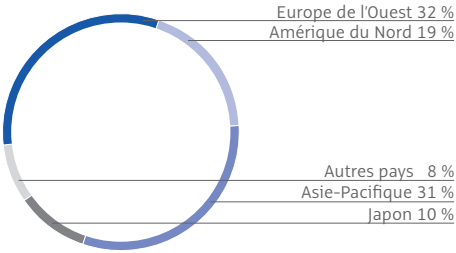
Répartition par marque



Répartition par catégorie de produits

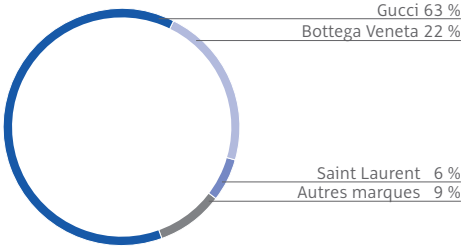


Répartition par zone géographique

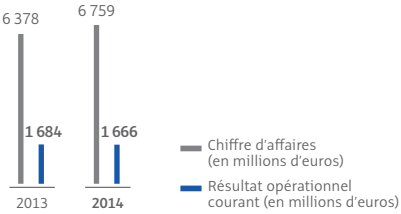


1 666 M€
de résultat opérationnel courant

Répartition par marque

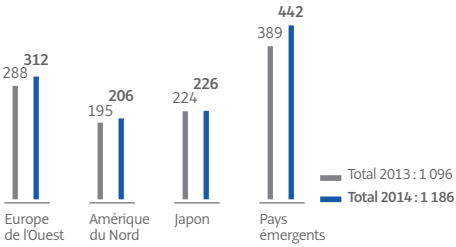


Évolution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant



20 122
collaborateurs (effectifs moyens)

1 186
magasins gérés en propre



GUCCI

chiffres clés 2014

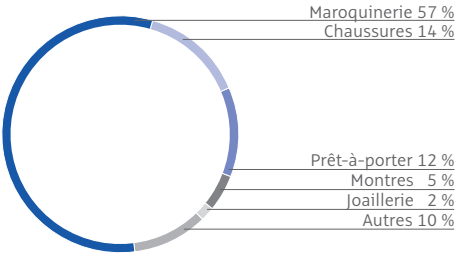
3 497 M€
de chiffre d'affaires

1 056 M€
de résultat opérationnel courant

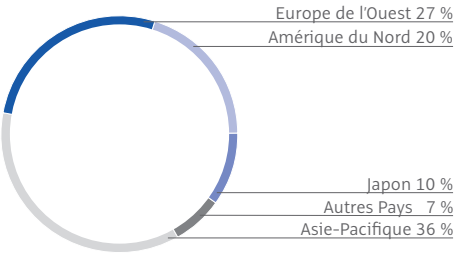
9 623
collaborateurs (effectifs moyens)

505
magasins gérés en propre

Répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits



Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique



concept commercial

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

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

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

La mission de Gucci est d'offrir aujourd'hui les produits de luxe les plus désirables. La marque sait parfaitement combiner son influence unique dans l'univers de la mode, avec la qualité et le savoir-faire *Made in Italy*. La marque conçoit, fabrique et distribue des articles de maroquinerie (sacs et bagages) et de petite maroquinerie, des chaussures, du prêt-à-porter, des articles en soie, des montres et des bijoux, pour homme et pour femme. Les parfums et les lunettes [1] sont fabriqués et distribués sous licence.

Les produits Gucci sont exclusivement vendus au travers d'un réseau de 505 magasins et d'une boutique en ligne (avec plus de 4 000 articles disponibles) gérés en propre, ainsi que par un nombre limité de franchisés, de grands magasins et de boutiques spécialisées.

En 2014, les ventes réalisées dans les magasins en propre représentaient 79 % du chiffre d'affaires total de Gucci (contre 72 % en 2009). Cette progression apporte une nouvelle illustration de l'impact de la stratégie de la marque visant à privilégier son réseau de distribution directe.

(1) À ce stade gérée sous licence, cette catégorie sera progressivement internalisée au sein de la plateforme Eyewear de Kering, et opérée par une nouvelle entité du Groupe, comme annoncé le 2 septembre 2014.

environnement concurrentiel

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

En 2014, pour la quinzième année consécutive, le classement annuel Interbrand[2] a confirmé la place de Gucci comme la marque italienne la mieux valorisée tous secteurs confondus, sa valeur étant estimée à près de 10,4 milliards de dollars, contre 4,7 milliards de dollars en 2004, soit une valeur multipliée par 2 en 10 ans.

stratégie

Au cours des six dernières années, en s'appuyant sur une forte stratégie marketing et communication, Gucci a su faire évoluer la marque vers un positionnement plus luxueux, en menant un programme de rénovation de ses boutiques au niveau mondial et en offrant des produits plus haut de gamme qui reflètent l'univers de la marque : qualité, créativité, innovation et savoir-faire artisanal italien. Par ailleurs, en se recentrant sur le segment moyen et haut de gamme du marché du Luxe, Gucci a su attirer les consommateurs les plus raffinés et sélectifs, et ce grâce à une offre de produits adaptée et équilibrée.

La stratégie de la marque est de réduire l'importance du canal indirect. Un plan visant à contrôler le plus largement possible le réseau de magasins, en vue d'harmoniser l'expérience client sur les différents marchés, a ainsi été déployé.

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

faits marquants 2014 et perspectives 2015

En 2014, Gucci a de nouveau démontré sa capacité d'innovation et de créativité. La marque a lancé avec succès de nouveaux produits, notamment le « Jackie Soft », sac à main sophistiqué en cuir, réinterprétation de l'emblématique ligne Jackie, disponible exclusivement en cuir Grand Prix ou en peaux exotiques. Un court-métrage, avec Kate Moss pour égérie, a été présenté en septembre pour accompagner le lancement du « Jackie Soft ». Tout au long de l'année, Gucci a démontré sa capacité d'innovation dans le segment des sacs à main avec le lancement de nouvelles lignes, telles *Swing* et *Bright Diamante*, qui toutes deux renforcent l'ancrage de la marque sur les segments moyen et haut de gamme. Conjointement, Gucci a initié une revue minutieuse de son offre en petite maroquinerie et en bagages, afin de mettre l'accent sur l'exclusivité de ces deux catégories et d'améliorer leur cohérence avec l'offre de sacs à main de la marque.

Une clientèle diversifiée, ainsi que le lancement de nouvelles catégories de produits en vue d'attirer une clientèle spécifique, sont des vecteurs de croissance forts pour Gucci. Ainsi, en 2014, la marque a introduit une nouvelle collection complète d'habillement pour homme : *Gucci Men's Tailoring*. Ce lancement a été accompagné d'une campagne publicitaire spéciale sur CNN International. En juin, la Maison a également présenté sa ligne de maquillage très attendue, *Gucci Cosmetics*.

L'année 2014 a marqué le cinquantenaire de l'ouverture de la première boutique Gucci au Japon. Pour célébrer cet événement, la marque a introduit une collection capsule exclusive inspirée par son motif iconique Flora, lancé peu de temps après cette première ouverture au Japon. En outre, Gucci a ouvert en mai son *flagship* rénové d'Aoyama, à Tokyo, avenue Omotesando.

Gucci a poursuivi en 2014 la stratégie de transformation de sa distribution, en continuant à renforcer son réseau de distribution en propre sur les principaux marchés, notamment aux États-Unis et au Canada. En Russie, la société a annoncé la création d'un réseau de distribution directe et a ouvert deux points de vente à Moscou au second semestre, un nouveau *flagship* sur quatre étages dans la rue Petrovka et un point de vente au sein du centre commercial GUM. L'Amérique latine offre également un fort potentiel de développement pour la marque. En 2014, Gucci a ouvert sa sixième boutique au Brésil, ainsi qu'une boutique à Panama.

(2) Cabinet de conseil international de premier plan spécialisé dans la création et la gestion de la valeur des marques.

Au-delà des 31 ouvertures nettes de magasins en propre opérées durant l'année, Gucci a poursuivi le déploiement d'un programme de rénovation de ses boutiques, afin que l'excellence de son réseau soit en harmonie avec celle de ses produits, et que l'image de la marque soit pleinement cohérente d'une région à l'autre.

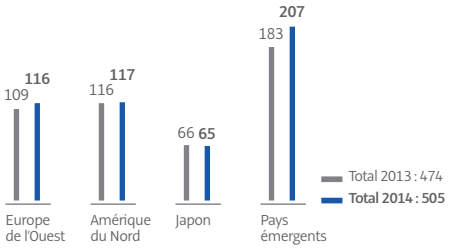
Dans la sphère numérique, Gucci a de nouveau renforcé son positionnement comme l'une des marques de luxe les plus innovantes, atteignant plus de 30 millions de personnes à travers ses différentes plateformes. Pionnier de l'e-commerce dans l'industrie du Luxe, Gucci exploite aujourd'hui des sites marchands dans 28 pays et son site web attire plus de 100 millions de visiteurs par an.

CHIME FOR CHANGE, la campagne fondée par Gucci en 2013 en faveur de l'autonomisation des jeunes filles et des femmes, a financé plus de 390 projets dans 86 pays avec 132 ONG partenaires. Outre la Fondation Kering, les fondateurs de cette campagne incluent la Fondation Bill & Melinda Gates, Facebook et Hearst Magazines.

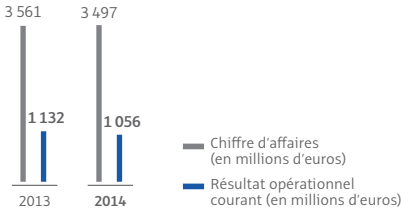
La relance de Richard Ginori – le leader italien des arts de la table en porcelaine, acquis par Gucci en 2013 – est entrée dans sa deuxième phase, symbolisée par la réouverture de son *flagship* historique à Florence. Reflet de la nouvelle « Maison » Ginori, cette boutique entièrement rénovée de près de 500 mètres carrés se situe dans le Palazzo Ginori.

Suite aux nominations de Marco Bizzari en tant que Président-Directeur Général, et d'Alessandro Michele comme Directeur de la Création, Gucci poursuivra en 2015 sa stratégie d'élévation de la marque, avec une nouvelle vision contemporaine.

Nombre de magasins gérés en propre par zone géographique



Évolution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant



BOTTEGA VENETA

chiffres clés 2014

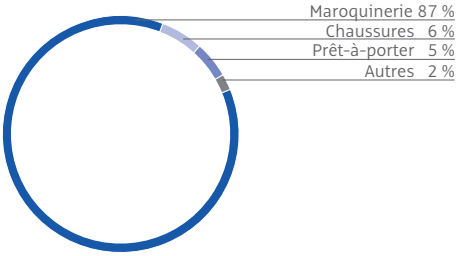
1 131 M€
de chiffre d'affaires

357 M€
de résultat opérationnel courant

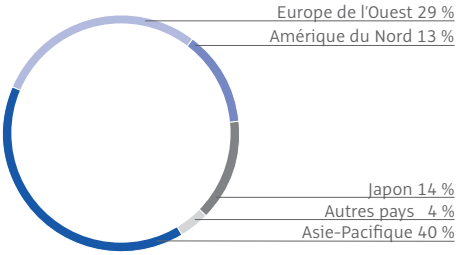
3 212
collaborateurs (effectifs moyens)

236
magasins gérés en propre

Répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits



Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique



concept commercial

Fondée en 1966 en Italie, dans la région de la Vénétie, la Maison Bottega Veneta, dès son origine spécialisée dans la maroquinerie, doit sa célébrité 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* est réinterprétée chaque saison dans des couleurs et matériaux différents. La marque fut la première à proposer le concept de sac à main souple, par opposition aux sacs rigides de l'école française, auquel elle doit sa réputation et son attrait à travers le monde. Au fil des ans, Bottega Veneta a su élargir son offre de produits au-delà de la maroquinerie de Luxe et s'est établie comme marque de Luxe d'exception, dédiée à un certain art de vivre, respectant les désirs de ses clients tout en restant fidèle à ses codes esthétiques. La devise de la marque, « Quand vos initiales suffisent », s'applique désormais à différentes gammes de produits de maroquinerie (sacs, petits articles de maroquinerie et ligne complète de bagages), d'articles de prêt-à-porter pour femmes et hommes, de chaussures, de bijoux, de meubles.

Au fil des années, la marque s'est associée avec des partenaires stratégiques qui partagent les mêmes valeurs et le même engagement de qualité et de savoir-faire, tels que Poltrona Frau (collection de sièges), KPM (porcelaine), Victor Mayer (bijoux), Girard-Perregaux (montres), Coty Prestige (parfums), Safilo (lunettes [1]) et Rizzoli (livres).

Les produits de la marque sont distribués au sein d'un réseau de magasins gérés en propre ou sous franchise exclusive, de grands magasins et de boutiques spécialisées rigoureusement sélectionnés dans le monde entier. Par ailleurs, les produits Bottega Veneta peuvent également être achetés sur sa boutique en ligne présente dans 48 pays.

environnement concurrentiel

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

(1) À ce stade gérée sous licence, cette catégorie sera progressivement internalisée au sein de la plateforme Eyewear de Kering, et opérée par une nouvelle entité du Groupe, comme annoncé le 2 septembre 2014.

stratégie

La stratégie de la marque, sous la direction artistique de Tomas Maier et sous la direction de Marco Bizzarri, vise à positionner Bottega Veneta en tant que marque de Luxe exclusive et dédiée à un certain art de vivre, cette différenciation passant en particulier par le fait d'assurer une grande continuité et cohérence à la marque et à son univers.

Historiquement, la Maroquinerie représente le cœur de métier de Bottega Veneta, avec 87 % du total des ventes, et ses produits se caractérisent par l'attention apportée au détail et l'utilisation de matériaux de très grande qualité. Pour séduire une clientèle sophistiquée d'hommes et de femmes, la marque a progressivement intégré à son offre de nouvelles catégories de produits au design intemporel et aux fonctionnalités modernes.

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

Le 24 avril 2014, M. Bizzarri a été nommé Directeur Général du Pôle « Luxe – Couture & Maroquinerie », avec effet au 1er juillet. M. Bizzarri continuera d'assurer la direction de Bottega Veneta en attendant l'arrivée, début janvier 2015, du nouveau Directeur Général de la marque, M. Carlo Alberto Beretta. La réussite de Bottega Veneta repose sur une union étroite entre ses équipes créatives et managériales, qui continueront de travailler main dans la main, démontrant ainsi le véritable esprit de collaboration qui prévaut à tous les niveaux de la société.

faits marquants 2014 et perspectives 2015

En 2014, la stratégie de développement international, exécutée avec sélectivité en accord avec le positionnement exclusif de la marque, a permis de réaliser une croissance des ventes dans toutes les zones géographiques (notamment dans les marchés matures qui représentent 56 % du total), ainsi qu'une progression dans les canaux de vente directe et indirecte, qui représentent respectivement 80 % et 20 % du total des ventes.

Les produits emblématiques de maroquinerie, ainsi que leurs déclinaisons saisonnières, représentent toujours une part majeure des ventes en 2014. Les catégories de produits pour homme ont réalisé une performance exceptionnelle, qui reflète l'effort stratégique de développement de Bottega Veneta sur ce segment.

En 2014, Bottega Veneta s'est employée à consolider son réseau de magasins gérés en propre, et a poursuivi son programme de rénovations de boutiques, de manière à offrir la meilleure expérience d'achat possible à ses clients. La marque a également ouvert des magasins sur des emplacements de choix. Ces ouvertures ont été réparties à parts égales entre les pays émergents et les marchés matures (6 en région Asie-Pacifique, 6 en Europe et 3 en Amérique). Ainsi, fin 2014, la société possède 236 magasins gérés en propre (contre 221 en 2013).

En mars 2014, Bottega Veneta a ouvert sa première boutique en Autriche, au cœur de Vienne, afin de renforcer sa présence dans cette partie de l'Europe. Par ailleurs, en octobre 2014, Bottega Veneta a ouvert sa première boutique à Boston, à The Heritage on the Garden sur Boylston Street.

En avril, au Salone del Mobile 2014 de Milan, Bottega Veneta a présenté une gamme Art de vivre élargie, enrichie de nouvelles nuances, textures et matériaux innovants. À l'image de chacune des créations Bottega Veneta, cette collection associe un savoir-faire artisanal de prestige, à un design moderne et fonctionnel.

Fin juillet, dans le cadre du projet « Quand vos initiales suffisent : le *Knot* », Bottega Veneta a organisé une série d'événements (expositions, vidéos en ligne, etc.) présentant les produits emblématiques de la marque, et mettant également en avant le savoir-faire unique de Bottega Veneta.

Suite aux lancements réussis des parfums *Bottega Veneta* pour la femme en 2011 et pour l'homme en 2013, Bottega Veneta a dévoilé *Bottega Veneta Knot*, son nouveau parfum féminin, en juin 2014. Ce lancement est une étape importante pour la marque et lui permet de renforcer sa notoriété.

Le 3 novembre, lors des prestigieux Walpole British Luxury Awards, Bottega Veneta a remporté le prix de *Best International Luxury Brand*, qui récompense la marque de luxe internationale ayant le plus fort impact commercial – au Royaume-Uni et ailleurs – grâce à sa capacité d'innovation, sa stratégie commerciale et sa couverture médiatique au cours de la période 2013/2014.

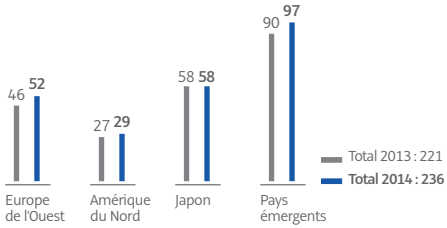
Bottega Veneta se classe au 9e rang du palmarès italien 2014 « Great Place to Work », et c'est par ailleurs l'unique entreprise du monde de la mode et du luxe à intégrer cette liste [2].

(2) Ce classement « Great Place to Work » s'appuie sur des méthodes rigoureuses et des systèmes d'évaluation de pointe pour mesurer la perception des collaborateurs sur leur environnement de travail. Outre l'Italie, ce palmarès existe aujourd'hui dans 48 pays, compte 119 listes publiées et concerne 5 millions de collaborateurs.

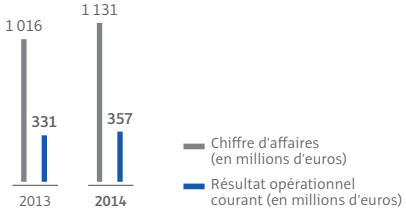
En 2015, Bottega Veneta continuera à capitaliser sur ses succès et son positionnement en ouvrant de nouvelles boutiques gérées en propre partout dans le monde. La société poursuivra l'extension de son réseau de magasins, notamment en Europe, aux États-Unis et au Japon.

Outre la poursuite de sa stratégie d'expansion et le renforcement de son réseau de magasins existants, la marque continuera d'appliquer les meilleures pratiques dans ses magasins à l'échelle mondiale. En effet, Bottega Veneta est consciente que la préservation du caractère exclusif de sa marque et la réalisation de ses objectifs de long terme passent par l'expérience d'achat unique qu'elle s'efforce d'offrir à ses clients.

Nombre de magasins gérés en propre par zone géographique



Évolution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant



SAINT LAURENT
PARIS

chiffres clés 2014

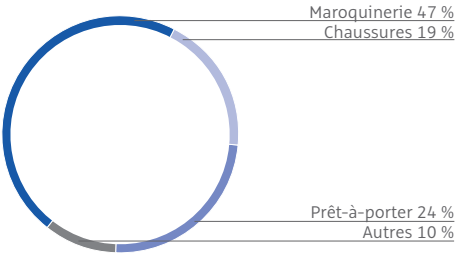
707 M€
de chiffre d'affaires

105 M€
de résultat opérationnel courant

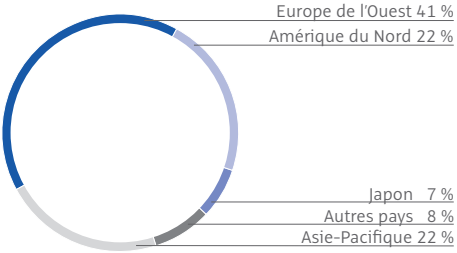
1 712
collaborateurs (effectifs moyens)

128
magasins gérés en propre

Répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits



Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique



concept commercial

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

Saint Laurent crée et commercialise une gamme complète d'articles de prêt-à-porter féminin et masculin, de sacs, de chaussures, de petite maroquinerie, de bijoux, d'écharpes, de cravates et de lunettes. La production se répartit principalement entre l'Italie et la France, où l'atelier historique réalise le prêt-à-porter. Par le biais d'accords de licence, la maison produit et distribue également des lunettes[1], des parfums et des cosmétiques.

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

Au 31 décembre 2014, le réseau de magasins Saint Laurent comprend 128 magasins gérés en propre dont les *flagships* de Paris, Londres, New York, Hong Kong, Shanghai, Pékin et Los Angeles ; ces magasins gérés en propre ont réalisé 61 % du chiffre d'affaires total de la marque en 2014. La marque est également présente dans les boutiques multimarques et les grands magasins les plus sélectifs au monde.

À fin 2014, Saint Laurent bénéficie d'un très bon équilibre de son chiffre d'affaires, aussi bien en termes de régions, que de catégories de produits. La Maroquinerie et les Chaussures représentent 66 % de l'activité, et le prêt-à-porter, qui connaît la croissance la plus rapide, affiche une progression de 23 % par rapport à l'année dernière.

(1) À ce stade gérée sous licence, cette catégorie sera progressivement internalisée au sein de la plateforme Eyewear de Kering, et opérée par une nouvelle entité du Groupe, comme annoncé le 2 septembre 2014.

environnement concurrentiel

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

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

stratégie

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

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

faits marquants 2014 et perspectives 2015

Sous la direction de Hedi Slimane et de Francesca Bellettini, nommée Directrice générale en septembre 2013, l'année 2014 a encore été particulièrement riche pour Saint Laurent, avec un accent mis sur le lancement de nouvelles collections et l'ouverture de nouveaux magasins.

Durant l'année, les ventes de la marque ont été dynamisées par la croissance extrêmement forte de toutes les catégories de produits, qui ont pleinement intégré la nouvelle esthétique de la marque. La croissance globale a été portée à la fois par le succès des collections permanentes (notamment les sacs à main Sac de Jour et Monogramme, et les chaussures Paris et Janis) et le lancement réussi de nouveaux produits dans les différents canaux et catégories.

Les campagnes de publicité et les collections Saint Laurent ont fait l'objet d'excellentes critiques et ont remporté un succès remarqué auprès de la presse et de célébrités internationales tout au long de l'année.

L'année 2014 a également été marquée par des investissements importants, la marque ayant élargi son réseau de magasins gérés en propre avec des ouvertures ciblées partout dans le monde, aussi bien dans les pays émergents que sur les marchés plus matures. La marque a également procédé à des relocalisations et des rénovations de magasins clés.

En septembre 2014, Saint Laurent a ouvert à Los Angeles sa plus grande boutique consacrée exclusivement aux femmes, qui vient s'ajouter à la boutique pour hommes, également située sur Rodeo Drive. L'ouverture de ces deux *flagships* marque une étape importante de la réforme de la marque et a été accompagnée d'investissements à Milan, à Rome, sur Canton Road à Hong Kong et sur Sloane Street à Londres. Des initiatives qui témoignent du développement continu de la marque dans les grandes capitales internationales.

La poursuite de la mise en place du site ysl.com, dont la conception a été revue fin 2012, a également joué un rôle prépondérant en 2014. Doté d'un contenu très riche, ce site constitue une plateforme de vente en ligne dynamique ainsi qu'un instrument de la stratégie globale de distribution multicanaux. Ysl.com continue à utiliser la plateforme Yoox, dans le cadre de la joint-venture créée entre Kering et Yoox en 2012. Par ce biais, Yoox met à la disposition de Saint Laurent une infrastructure dédiée à

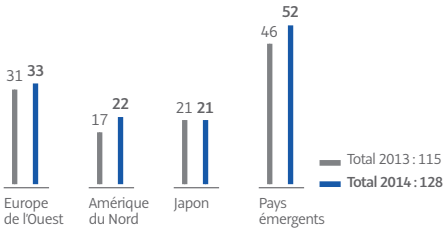
la gestion de ses opérations, tout en permettant à la marque de continuer à exercer un contrôle exclusif sur l'image, l'assortiment de produits, le contenu éditorial et la direction artistique de sa boutique en ligne. En 2014, ysl.com a étendu ses activités à l'Asie : le site est désormais disponible en coréen et en chinois simplifié. Depuis décembre 2014, la vente en ligne est disponible dans plus de 60 pays.

Les initiatives consacrées aux médias sociaux ont rencontré un très vif succès, les plateformes sociales étant pleinement intégrées dans les pratiques et les stratégies de communication globale de la marque. En décembre 2014, Yves Saint Laurent comptait plus de 2,3 millions de fans sur Facebook et se plaçait comme une des marques de Luxe les plus populaires sur Twitter où elle était suivie par plus de 2,4 millions de personnes.

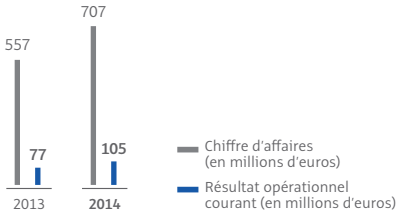
Depuis ses débuts, la maison entretient d'étroites relations avec les icônes du rock. Fidèle à cette tradition, Saint Laurent attache une importance toute particulière à l'interaction entre la musique, l'art et la mode, et les collaborations entre ces trois univers se font naturellement. Le Music Project, initiative stratégique permanente dévoilée en mars 2013, est une campagne publicitaire qui compte les musiciens Curtis Harding et Marianne Faithfull parmi ses égéries et qui a évolué en 2014 pour façonner l'univers complet de la marque Saint Laurent. Sa résonance commerciale positive se ressent aussi bien dans les défilés que dans la presse spécialisée, contribuant ainsi à accroître la notoriété de la marque dans le monde entier.

En termes de distribution, la société poursuit l'ambitieux programme de développement de son réseau mondial initié en 2012 en s'appuyant sur son nouveau concept de boutique. En cohérence avec la stratégie mise en œuvre jusqu'à présent, Saint Laurent entend renforcer en 2015 sa présence sur les marchés émergents, tels que le Moyen-Orient, la Chine ou l'Asie du Sud-Est, mais également poursuivre son développement aux États-Unis, au Japon et en Europe, avec des ouvertures ou des rénovations dans la majorité des grandes villes. Également en 2015, des investissements supplémentaires seront réalisés afin de poursuivre le développement et l'optimisation continus du site et de l'expérience virtuelle des clients.

Nombre de magasins gérés en propre par zone géographique



Évolution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant



les autres marques

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

chiffres clés 2014

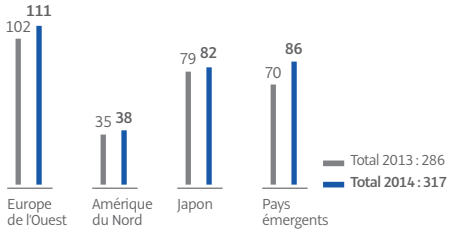
1 424 M€
de chiffre d'affaires

147 M€
de résultat opérationnel courant

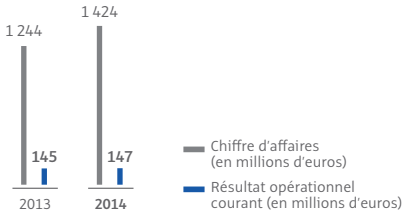
5 575
collaborateurs (effectifs moyens)

317
magasins gérés en propre

Nombre de magasins gérés en propre par zone géographique



Évolution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant



ALEXANDER MCQUEEN

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

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

Alexander McQueen et McQ comptent actuellement un réseau de 35 magasins gérés en propre dans le monde entier. Cette année cinq nouveaux magasins ont été ouverts en net, notamment à Monaco, Vienne, Chengdu, Hong Kong, et au Japon, où Alexander McQueen a inauguré un premier *flagship*, dans le quartier Aoyama de Tokyo. Toutes les collections sont également disponibles à la vente en ligne, dans la plupart des pays, sur la plateforme issue de la joint-venture entre Kering et Yoox.

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

Les 11 boutiques franchisées, qui sont concentrées pour la plupart au Moyen-Orient et en Europe de l'Est, constituent une part importante du réseau de distribution. En 2014, plusieurs nouvelles boutiques franchisées ont ouvert leurs portes à Moscou, Bakou et Pékin.

Même si le prêt-à-porter et la maroquinerie pour femme restent les principales catégories de produits de la marque, Alexander McQueen a su élargir progressivement son offre. Les articles en soie et les vêtements pour homme ont connu une forte expansion ces dernières années ; cette croissance a été soutenue par l'ouverture de deux boutiques homme en 2012. Deux accords de licence, pour les lunettes [1] et pour les parfums [2], offrent également à la marque un important socle de croissance pour les années futures.

En 2014, la marque a continué de renforcer son positionnement par le biais d'initiatives marketing, dont une série d'événements organisés à New York et Tokyo, ainsi que le parrainage de la « Frieze Art Fair » de Londres. Sarah Burton, reconnue comme l'une des personnalités les plus influentes du secteur du Luxe, s'est vu décerner en 2014 plusieurs distinctions majeures, notamment le prix « Designer of the year » de Harpers Bazaar (Royaume-Uni) et de Glamour (États-Unis). De plus, le 1er décembre 2014, elle a été récompensée par le titre de « Red Carpet Designer », aux *British Fashion Awards*.

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

McQ est une marque distribuée à une plus grande échelle et l'essentiel de ses ventes à l'international est réalisé, *via* une distribution aux tiers, au travers de plus de 500 points de vente. Avec cinq ouvertures en 2014 notamment à Dubaï, Hong Kong et Bangkok, la marque dispose d'un réseau de franchises qui représente une part importante de son activité et compte à présent 16 boutiques principalement situées en Asie et au Moyen-Orient. En 2012, pour soutenir le positionnement de la marque, McQ a ouvert son premier *flagship* géré en propre à Londres, sur Dover Street. Grâce au développement de McQ, Alexander McQueen pourra accentuer sa pénétration sur le marché des marques contemporaines en pleine expansion, tout en préservant le caractère exclusif de la marque.

En 2015, les deux marques poursuivront leur expansion en privilégiant le développement produit, notamment les accessoires. Des ouvertures de magasins gérés en propre sont également prévues pour Alexander McQueen, notamment l'ouverture d'un *flagship* à Paris. En mars 2015, le Victoria and Albert Museum de Londres accueillera l'exposition *« Savage Beauty »*, auparavant présentée par le Metropolitan Museum of New York. Cet événement sera l'occasion pour la marque de célébrer l'œuvre du créateur Lee McQueen et de toucher un public toujours plus large. Le parfum, dont le lancement est prévu pour la fin 2015, devrait également permettre de renforcer la notoriété de la marque au cours des années à venir.

(1) Gérée sous licence par Safilo, cette catégorie sera progressivement internalisée au sein de la plateforme Eyewear de Kering, et opérée par une nouvelle entité du Groupe, comme annoncé le 2 septembre 2014.

(2) Gérée sous licence par Procter & Gamble depuis 2013.

BALENCIAGA

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

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

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

En parfumerie, dans le cadre d'un accord de licence avec Coty, la marque a lancé avec succès plusieurs parfums, tels que *Balenciaga Paris*, *L'Essence* et *Florabotanica*. Depuis fin 2013, la marque a conclu un accord de licence avec Marcolin pour le développement de lunettes, dont les premières collections sont très prometteuses.

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

En matière de distribution, et sous l'impulsion d'Isabelle Guichot, Président-Directeur Général, l'accent a été mis sur le développement du réseau de magasins gérés en propre. Balenciaga possède aujourd'hui un réseau de 90 boutiques, implantées aussi bien dans les pays matures (Europe de l'Ouest, États-Unis et Japon) qu'en Asie (Grande Chine et Corée du Sud). En outre, la boutique de vente en ligne est maintenant accessible dans 91 pays et est hébergée depuis mai 2013 sur la plateforme Yoox, dans le cadre de la joint-venture créée par Kering et Yoox.

En 2014, Balenciaga a poursuivi la stratégie d'expansion de son réseau de magasins, axés autour du nouveau concept créé par Alexander Wang, avec l'ouverture d'un premier *flagship* au Japon, dans le quartier Aoyama de Tokyo, d'une première boutique à Monaco et de deux nouveaux magasins aux États-Unis. Plusieurs magasins ont été rénovés à partir du nouveau concept au cours de l'année. Par ailleurs, la marque a ouvert son premier magasin *travel retail* exploité en propre à l'aéroport de Hong Kong et a élargi sa présence dans les grands magasins haut de gamme, avec l'ouverture de cinq points de vente en France, en Corée, au Japon et en Grande Chine.

En 2015, la marque continuera de bénéficier de l'impulsion donnée par les nouveaux lancements de produits et accentuera le déploiement de son nouveau concept de boutiques dans le monde. Les accords de franchise et de distribution sélective contribuent toujours fortement à l'activité, mais le développement de la vente en ligne et de la vente en propre restera la priorité pour la marque dans les années à venir, avec de nouvelles ouvertures de magasins prévues dans des emplacements stratégiques à la fois sur les marchés matures et en Asie.

BOUCHERON
PARIS

Fondée à Paris en 1858 par Frédéric Boucheron, dont les descendants directs se sont succédé pendant quatre générations, la Maison Boucheron a rapidement acquis une grande renommée pour son expertise en pierres précieuses et sa maîtrise dans l'art de la création de bijoux et de montres. Boucheron fut le premier joaillier à s'installer sur la place Vendôme, en 1893. Depuis plus de 155 ans, la Maison incarne l'excellence en bijouterie, en haute joaillerie et en horlogerie.

Aujourd'hui, Boucheron crée et distribue des pièces de joaillerie (bijoux, joaillerie et haute-joaillerie) et des montres dans le monde entier à travers 38 magasins gérés en propre, tels que l'emplacement emblématique de la Place Vendôme, des boutiques franchisées, des grands magasins, ainsi qu'un vaste réseau de boutiques multimarques exclusives.

En 2014, la marque a poursuivi le déploiement du nouveau concept de boutique lancé en 2013, qui reflète les valeurs d'excellence et de savoir-faire à la française de la Maison Boucheron. En ligne avec sa stratégie initiée en 2012, visant à implanter et à renforcer son activité en Asie-Pacifique, Boucheron a ouvert un troisième point de vente à Séoul. Boucheron a également ouvert un premier point de vente à New York, dans le grand magasin de luxe Bergdorf Goodman.

Quatre, la collection emblématique de bijoux de Boucheron, a encore affiché une forte croissance en 2014. Par ailleurs, les résultats enregistrés par la collection *Serpent Bohème*, lancée en 2013, contribuent à la dynamique des ventes. En horlogerie, Boucheron a relancé *Reflet*, montre intergénérationnelle créée dans les années 1940.

L'année 2014 a également été marquée par la réussite de *Rêve d'Ailleurs*, troisième collection de haute joaillerie conçue par Claire Choisne. Présentée à la très prestigieuse *Biennale des Antiquaires* à Paris, cette collection a rencontré un grand succès dans la presse et auprès des clients. Cet événement a permis à Boucheron de conforter sa position parmi les plus grands joailliers du monde.

En 2015 et dans les années à venir, Boucheron continuera de renforcer la visibilité de ses collections emblématiques et d'étoffer son réseau de distribution dans le monde.

Brioni

Brioni a été fondée à Rome en 1945 par deux visionnaires italiens – un tailleur et un entrepreneur – qui avaient pour vision de créer une nouvelle référence du sur-mesure dans l'univers de la mode pour homme. La marque a rapidement incarné l'esprit de *La Dolce Vita* et est devenu le premier ambassadeur du vêtement masculin italien dans le monde entier. Au fil des ans, Brioni a acquis une renommée internationale, devenant l'un des tailleurs pour homme les plus réputés au monde et le symbole de l'élégance italienne. À deux reprises, en 2007 et en 2011, le Luxury Institute de New York a consacré Brioni comme la marque de Luxe masculine la plus prestigieuse aux États-Unis.

En 2012, Brioni a rejoint le groupe Kering et Brendan Mullane a été choisi comme Directeur de la Création de la marque. Cette nomination répond à la volonté de renforcer la croissance de l'entreprise et de réaffirmer sa place de leader incontesté de la confection haut de gamme masculine. Au-delà de ses lignes de costumes, l'offre de produits de Brioni couvre aujourd'hui toutes les catégories d'habillement et d'accessoires pour homme : le prêt-à-porter, la maroquinerie, les chaussures, les lunettes, ainsi que la joaillerie et les parfums, tous deux lancés en 2014.

En novembre 2014, Gianluca Flore a été nommé au poste de Président-Directeur Général de Brioni. Il continuera à soutenir la croissance internationale et le leadership de la marque sur son marché. La Maison Brioni est synonyme de « *Vraie Beauté* », un message qui se traduit dans l'élégance des matières utilisées et dans le savoir-faire unique en matière de coupe, de modèle et de confection. La majorité de la production est réalisée dans les ateliers de Brioni à Penne, dans les Abruzzes, où les artisans de la marque mettent en œuvre :

- l'art de la confection : une grande tradition perpétuée à la fois par les grands maîtres tailleurs hautement qualifiés de Brioni et l'école de couture créée par la marque pour former les nouvelles générations et transmettre son savoir-faire de tailleur d'exception ;
- une approche personnalisée : le vêtement Brioni doit exprimer la personnalité et le style de celui qui le porte. C'est pourquoi l'expertise toute spécifique de Brioni est appliquée tant au sur-mesure qu'au prêt-à-porter, offrant au client le plus haut niveau de personnalisation.

Bien que les ventes aux distributeurs tiers constituent encore un canal de distribution important, Brioni a développé au cours des dernières années un réseau de vente en propre à travers l'ouverture de nouveaux magasins et le rachat de magasins franchisés.

À fin 2014, Brioni possédait 48 magasins gérés en propre, situés principalement en Europe de l'Ouest, en Amérique du Nord et au Japon. Au cours de l'année, Brioni a étoffé son réseau de distribution avec trois ouvertures nettes, notamment en Europe de l'Ouest et en Asie. En 2015, Brioni fêtera son 70e anniversaire et reviendra sur les podiums pour présenter ses collections lors de défilés. En 2015, ainsi qu'à moyen et long terme, Brioni entend renforcer sa présence en Asie et sur les autres marchés émergents, et continuer à étendre son réseau de magasins en propre.

CHRISTOPHER KANE

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

En 2013, Kering acquiert une participation de 51 % dans la société, et désigne l'un de ses directeurs, Alexandre de Brettes, en qualité de Directeur Général de la marque, afin d'en faciliter l'intégration au sein de Kering. En novembre 2014, Sarah Crook devient Directrice Générale de Christopher Kane avec la mission d'accélérer son développement à l'échelle mondiale.

Christopher Kane a obtenu de nombreuses distinctions au cours des dernières années, notamment le très prestigieux prix « Womenswear Designer of the Year » du British Fashion Council (BFC) en 2013. Cette reconnaissance a accru la notoriété de la marque et a favorisé la croissance de toutes les catégories de produits dans le canal de vente indirecte. En 2014, Christopher Kane a de nouveau été nominé pour le prix du BFC pour sa contribution à la mode féminine.

Les collections Christopher Kane sont proposées dans plus de 30 pays, à travers un réseau de distribution comptant plus de 170 points de vente. D'abord dédiée au prêt-à-porter féminin, la marque a intégré la mode masculine en 2011, puis a lancé avec succès la catégorie Maroquinerie en 2014.

La marque ouvrira son premier magasin en 2015, dans le quartier de Mayfair à Londres, sur Mount Street. Par ailleurs, Christopher Kane prévoit de lancer une activité de vente en ligne et de renforcer en 2015 son réseau de vente indirecte au niveau mondial.

GIRARD-PERREGAUX

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

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

Depuis que Kering est devenu en 2011 l'actionnaire majoritaire du groupe Sowind, propriétaire de Girard-Perregaux, la marque a mis en œuvre une nouvelle stratégie visant à concilier son histoire très riche et son développement futur. Les collections ont été repensées et deux concepts, *Hawk* et *Traveller*, ont été relancés, avec pour objectif de renforcer la position de Girard-Perregaux sur les marchés occidentaux et au Moyen-Orient. Le mouvement haut de gamme, « Échappement Constant », a en outre été unanimement salué lors de sa présentation au Salon Mondial de l'Horlogerie et de la Bijouterie Baselworld 2013. Fruit de plus de huit années de recherche et développement, ce concept révolutionnaire a été récompensé en 2013 au *Grand Prix d'Horlogerie de Genève* par l'Aiguille d'Or, la distinction la plus prestigieuse de l'industrie horlogère. Fidèle à sa tradition d'innovation mécanique, la marque a présenté au Salon Baselworld 2014 un Tourbillon Tri-Axial permettant de compenser les effets de la « gravité ».

Principalement distribué à travers les canaux de vente aux tiers, Girard-Perregaux est présent dans plus de 60 pays, dans plus de 500 points de vente, au travers de grands magasins prestigieux et de boutiques spécialisées. La marque est également proposée dans 15 magasins monomarque franchisés situés principalement en Asie et en Europe.

JEANRICHARD

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

En 2012, JEANRICHARD a dévoilé sa nouvelle identité et sa nouvelle stratégie de communication axée sur les grandes thématiques de la tradition horlogère, à savoir la terre, l'eau, l'air et le feu de la passion. À cette occasion, le positionnement global de JEANRICHARD a été revu, dans l'optique de mieux ancrer la marque parmi les leaders du Luxe accessible. La collection – basée sur une construction de boîte multi-parties (le châssis) commune aux quatre lignes de produits – incarne les quatre thématiques de la marque, avec la « 1681 » (réinterprétation contemporaine d'une ligne traditionnelle, qui utilise son propre mouvement JR1000 à remontage automatique, créé en 2004 et entièrement conçu et fabriqué dans ses ateliers), la « Terrascope », la « Aquascope » et la « Aeroscope ».

Aujourd'hui, les collections JEANRICHARD sont proposées dans le monde dans plus de 200 points de vente comprenant des distributeurs indépendants et des chaînes horlogères haut de gamme. La marque devrait poursuivre le déploiement de son réseau de distribution en 2015, notamment en Europe et en Asie, où elle est déjà bien implantée en Grande Chine.

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

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

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

Pour célébrer son 40e anniversaire en 2007, Pomellato débute dans la joaillerie haut de gamme avec la collection *Pom Pom*. Chaque bague est créée à partir de pierres uniques, qu'il s'agisse de leur rareté, de leur taille ou de leur forme.

La ligne Pomellato 67, une collection en argent, fait ses débuts en 2012. En 2013, la marque crée *Rouge Passion*, une collection capsule en hommage à la sensualité féminine. Trois pierres de synthèse d'un rouge intense, recouvertes de nacre, incarnent la philosophie du prêt-à-porter et l'esprit d'innovation de Pomellato.

En 2014, la marque Pomellato a étoffé sa ligne phare, *Nudo*, en proposant de nouvelles créations en diamants. Elle a également élargi sa gamme de parfums avec le lancement de Pomellato 67, qui vient compléter la gamme Nudo déjà existante.

Grâce à la stratégie de développement à l'international mise en œuvre par la marque, Pomellato dispose aujourd'hui d'un réseau de distribution composé de 39 magasins gérés en propre, 21 boutiques franchisées et plus de 500 revendeurs.

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

En 2014, Dodo a élargi son offre en lançant une nouvelle montre, ainsi qu'une nouvelle ligne de joaillerie baptisée *Sea Collection*. Le réseau de distribution de Dodo compte actuellement 22 magasins gérés en propre, 13 boutiques franchisées et quelque 400 revendeurs, qui sont pour la plupart communs avec Pomellato. En 2014, la marque s'est employée à renforcer son réseau de distribution en Europe. Début décembre, elle a ouvert un *flagship* à Paris au 350 rue Saint-Honoré.

Le groupe Pomellato (qui comprend les marques Pomellato et Dodo) compte 630 collaborateurs, dont 100 orfèvres hautement qualifiés qui travaillent au siège à Milan. Aujourd'hui, Pomellato figure parmi les plus grands joailliers européens.

En 2015, le groupe prévoit de renforcer son réseau de distribution directe, notamment en Europe, aux États-Unis et en Asie Pacifique. Il projette également de lancer une nouvelle ligne de produits de la marque Pomellato et d'étoffer les gammes existantes chez Dodo.

qeelin

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

Depuis sa création, Qeelin incarne une alliance unique entre tradition et modernité, en intégrant l'essence mythique de l'héritage culturel chinois.

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

L'acquisition de Qeelin par le groupe Kering en décembre 2012 a permis à la marque d'accélérer son développement. L'expansion du réseau mondial de distribution de la marque engagé en 2013 s'est poursuivi en 2014, Qeelin compte 20 boutiques à fin 2014 (12 boutiques gérées en propre et 8 boutiques franchisées). Par ailleurs, des campagnes de communication ont été menées en Chine continentale, ainsi qu'à Hong Kong, notamment pour accompagner le lancement de la nouvelle collection *Buckle My Love*.

En juillet 2014, à l'occasion d'une exposition organisée à la galerie du Palais Royal, Qeelin a mis en valeur ses parures de haute joaillerie et a présenté *Mogaoku*, sa nouvelle collection de haute joaillerie.

L'expansion du réseau de la marque se poursuivra en 2015, notamment en Asie.

STELLA McCARTNEY

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

Si le prêt-à-porter féminin reste le cœur de l'offre de Stella McCartney depuis sa création, la marque a élargi avec succès son positionnement au cours de ces dernières années, avec d'autres catégories de produits tels que les chaussures et les sacs à main, et une diversification réussie dans l'Univers Enfant. La marque s'est également diversifiée grâce à des collaborations réussies, à l'instar de la ligne de vêtements de Sport conçue en partenariat avec Adidas ou de la collection de lingerie avec Bendon. Stella McCartney a aussi développé des lunettes et des parfums dans le cadre de contrats de licence, et a lancé plusieurs collaborations ponctuelles.

Stella McCartney a transposé ses valeurs éthiques dans ses collections depuis le début de son partenariat avec Kering, et notamment ses convictions en matière de bien-être animal et de développement durable. La marque porte ainsi une attention toute particulière aux ressources qu'elle utilise et à l'impact qu'elle produit. Elle travaille en permanence sur des méthodes nouvelles et innovantes pour garantir à ses activités encore plus de durabilité, depuis la conception et la fabrication des produits jusqu'aux ouvertures de magasins.

Stella McCartney a débuté avec un réseau de vente indirecte, qui compte aujourd'hui plus de 650 points de vente répartis dans plus de 50 pays. Plus récemment, elle a orienté sa stratégie sur l'expansion de son canal de distribution en propre. Après une extension soutenue de son réseau de magasins en propre en 2012, la marque s'est attachée depuis à consolider et exploiter le potentiel de ses implantations existantes, tout en procédant à quelques ouvertures sélectives de magasins en propre.

À fin 2014, le réseau de vente de Stella McCartney comprenait 30 boutiques gérées en propre (avec cinq nouvelles ouvertures pendant l'année à Madrid, Palo Alto, Itawaya au Japon, Pékin et Chengdu). Lancé grâce à la joint-venture mise en place entre Yoox et Kering, le site marchand de Stella McCartney a permis de renforcer la notoriété de la marque et d'apporter de nouveaux revenus.

La distribution indirecte représente encore une part importante de l'activité de Stella McCartney. La marque continuera d'optimiser ce canal en le rationalisant et en s'associant aux principaux acteurs du web marchand. En 2014, Stella McCartney a intégré quatre boutiques à son réseau mondial de franchisés, qui en regroupe 20 à présent. Ce réseau demeure un outil précieux pour pénétrer certains marchés où la notoriété de la marque n'est pas encore complètement établie.

En 2014, la marque a fortement développé sa notoriété et son image, grâce à une résonance dans l'univers de la mode et des médias. En effet, Stella McCartney a reçu un Women's Leadership Award à New York et a été mise à l'honneur lors de la cérémonie du CFDA/Vogue Fashion Fund.

En 2015, pour soutenir la croissance de la marque, Stella McCartney s'attachera à poursuivre le lancement de collections innovantes, soutenues par une stratégie de communication adaptée et des ouvertures sélectives de magasins. La marque exploitera aussi les nouvelles opportunités de revenus en développant progressivement des synergies et passerelles entre achat en boutique et achat en ligne.

Fondée en 1846 par Ulysse Nardin et ancrée dans l'univers marin, la maison horlogère éponyme a été reprise et relancée à partir de 1983 par Rolf W. Schnyder qui en a fait une entreprise innovante, à la rentabilité élevée, bâtie sur un héritage et un savoir-faire industriel remarquables.

Ulysse Nardin bénéficie d'une identité forte et unique qui s'appuie sur son expertise historique en matière de chronomètres de marine et de grandes complications. Pionnier dans l'utilisation de technologies d'avant-garde et de matériaux de pointe comme le silicium, Ulysse Nardin est aujourd'hui l'une des rares manufactures horlogères suisses à disposer de capacités de production propres pour les composants stratégiques horlogers, notamment les organes réglants.

La gamme de montres et de chronomètres de la maison s'inscrit dans les segments les plus prestigieux du marché horloger, segments en forte croissance qui possèdent un vaste potentiel. Forte d'un réseau de distribution composé de 20 magasins monomarque et d'une sélection de boutiques d'horlogerie et de joaillerie spécialisées, la marque est présente partout dans le monde, notamment en Amérique, en Russie et dans d'autres pays de la CEI (Communauté des États Indépendants).

En novembre 2014, Kering a finalisé l'acquisition de 100 % du capital d'Ulysse Nardin, et la marque a rejoint le Pôle « Luxe – Montres & Joaillerie » de Kering, dirigé par Albert Bensoussan.

En 2015, Ulysse Nardin poursuivra sa stratégie d'expansion internationale, notamment en Asie-Pacifique. Par ailleurs, de nombreuses synergies liées à son expertise technique et industrielle pourront être déployées avec les autres marques du Pôle « Luxe – Montres & Joaillerie » de Kering, contribuant à accélérer la croissance de l'ensemble du Pôle.

présentation du marché mondial du sport & lifestyle

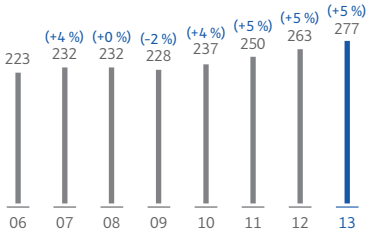
Cette section contient des informations issues du rapport « 2013 Global Sport Market Report » élaboré par NPD, une société d'études de marché indépendante, et publié en juin 2014. Le périmètre de cette étude englobe les ventes de chaussures, de vêtements et d'équipements sportifs.

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

taille, tendances et principaux facteurs de croissance du marché

Selon NPD, le marché mondial du Sport & Lifestyle a enregistré un chiffre d'affaires de 277 milliards d'euros en 2013, en augmentation de 5 % par rapport à 2012. Il s'agit de la quatrième année consécutive de croissance positive. Entre 2006 et 2013, le marché du Sport & Lifestyle a connu un taux de croissance annuel moyen de 4 %.

Évolution du marché mondial du Sport & Lifestyle (2006-2014, en milliards d'euros)



(%) : Variation annuelle, en données publiées

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

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

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

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

environnement concurrentiel

Le marché du Sport & Lifestyle cible un très large public au niveau mondial. PUMA est l'une des marques leader dans le secteur des articles de sport après Nike et Adidas. Outre ces trois groupes, plusieurs acteurs de plus petite taille, souvent spécialisés dans une catégorie de produits ou ciblant une région en particulier – tels qu'Under Armor ou Lululemon – sont présents sur le marché.

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

catégories de produits

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

Marché mondial du Sport & Lifestyle : répartition par catégorie (2013)

	Valeur du marché *(en mds d'euros)*	Variation annuelle en données publiées	Poids *(en %)*
Chaussures	76	+ 6 %	27 %
Habillement	93	+ 6 %	34 %
Équipements	72	+ 3 %	26 %
Cycles et accessoires de vélo	36	+ 3 %	13 %
Total	**277**	**+ 5 %**	**100 %**

L'étude des tendances du secteur montre qu'en 2013 toutes les catégories sont en croissance, les catégories chaussures et habillement (toutes deux en augmentation de 6 %) affichant les plus fortes progressions. Confirmant la demande soutenue observée depuis quelques années, les catégories fitness, course à pied et basket ont été parmi les plus dynamiques en 2013.

En 2013, cinq sports ont généré 40 % des ventes du marché Sport & Lifestyle :

Sport	Valeur en 2013 *(en mds d'euros)*	Variation annuelle en données publiées
Cyclisme	38	+ 3 %
Fitness	31	+ 7 %
Marche/Randonnée	25	+ 3 %
Course à pied	20	+ 8 %
Football	11	+ 3 %

canaux de distribution

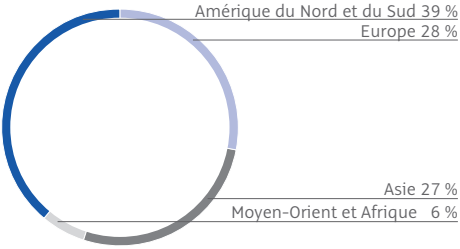
Dans le secteur du Sport & Lifestyle, les produits sont essentiellement distribués *via* le canal de vente indirecte. Les principaux distributeurs des marques d'articles de sport sont par exemple Foot Locker et Finish Line aux États-Unis ; Intersport et Decathlon en Europe. Aux États-Unis, les marques d'*action sport* et d'*Outdoor* sont plus spécifiquement distribuées par Pacsun, Zumiez et Tilly's, ainsi que par quelques distributeurs multimarques indépendants. Soucieuses de renouveler l'expérience d'achat, les marques d'articles de sport ont également noué des partenariats avec les principaux distributeurs, notamment en créant des *corners* dédiés à la marque ou des accords de joint-venture avec les grandes chaînes de distribution.

Parallèlement, la plupart des marques d'articles de sport, y compris PUMA, ont renforcé de manière sélective leur réseau de magasins gérés en propre (qui représentent entre 20 % et 30 % des ventes pour la plupart des marques) tout en cherchant constamment à y optimiser l'expérience d'achat.

L'e-commerce gagne en importance, mais ne représente encore qu'une petite fraction du total des ventes. D'après les estimations d'Euromonitor, les ventes en ligne ont représenté 7 % du total des ventes d'articles de sport en 2013. Aux États-Unis, toutefois, ce pourcentage est relativement plus élevé et ce marché offre donc des perspectives attrayantes pour les acteurs du secteur.

zones géographiques

Marché mondial du Sport & Lifestyle : répartition par zone géographique (2013)



En 2013, les dix premiers pays en termes de chiffre d'affaires mondial étaient les suivants :

Rang 2013	Pays
1	États-Unis
2	Chine
3	Japon
4	Brésil
5	Allemagne
6	France
7	Royaume-Uni
8	Canada
9	Russie
10	Italie

En 2013, les États-Unis et la Chine sont restés les deux plus grands marchés, soit respectivement 27 % et 9 % du marché total. Si l'innovation reste le principal moteur de la croissance aux États-Unis, la Chine a bénéficié de la forte pénétration des marques internationales ainsi que d'une amélioration de la gestion des stocks pour les marques locales, après plusieurs années difficiles, marquées par des excédents de stocks à tous les niveaux du réseau de distribution.

En Europe de l'Ouest, les ventes sont restées globalement stables en raison de la morosité macro-économique persistante. Au Japon, les ventes se sont inscrites en progression de 3 % en 2013 grâce à la faiblesse du yen, après six années de croissance pratiquement stable.

Parmi les dix principaux pays, le marché brésilien est passé devant l'Allemagne, après plusieurs années de croissance à deux chiffres, et cette tendance semble appelée à se poursuivre (et ce, dès 2014, grâce aux retombées positives de la Coupe du monde de football). En revanche, certains autres marchés émergents tels que la Russie ont connu des situations plus contrastées en 2013, en raison de la détérioration de la consommation intérieure et de l'intensification de la concurrence liée à l'ouverture de plusieurs centres commerciaux dans certaines grandes villes.

perspectives de marché

À long terme, NPD prévoit un taux de croissance annuel moyen de 4 % sur la période 2013-2020, en ligne avec le taux enregistré entre 2006 et 2013. Le marché du Sport & Lifestyle devrait donc atteindre plus de 350 milliards d'euros d'ici à 2020, si l'on retient l'hypothèse que la croissance du PIB mondial reste positive. De fait, le taux de croissance à plus long terme du marché du Sport & Lifestyle devrait donc maintenir une corrélation très étroite avec l'évolution plus générale des tendances mondiales de consommation discrétionnaire.

D'après NPD, la croissance à long terme devrait être soutenue par deux moteurs d'importance égale :

- le marché de l'habillement décontracté est appelé à se développer, grâce à une pénétration accrue des marques de sport et des chaussures athlétiques dans la vie quotidienne ;
- le marché de l'habillement sportif est appelé à croître en réponse aux considérations liées à la santé.

Parmi les principaux sports, l'urbanisation devrait favoriser plus particulièrement la course à pied, le basketball, ainsi que toutes les activités de fitness. Paradoxalement, elle devrait aussi alimenter la reprise de la demande pour les activités de plein air et les marques *Outdoor*.

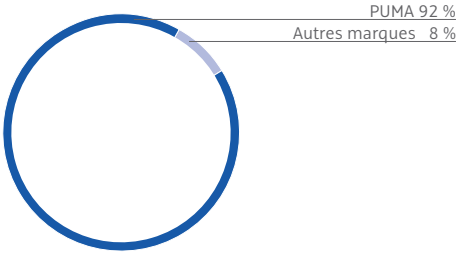
pôle sport & lifestyle

PUMA 50
Les autres marques 53
Volcom
Electric

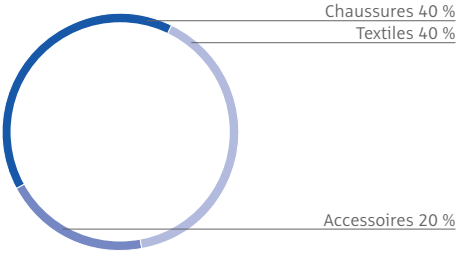
chiffres clés 2014

3 245 M€
de chiffre d'affaires

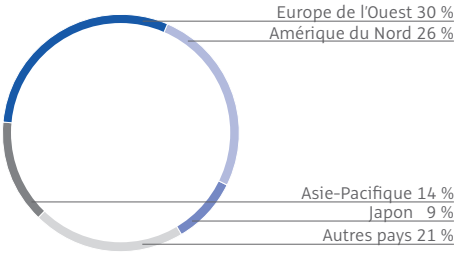
Répartition par marque



par catégorie de produits

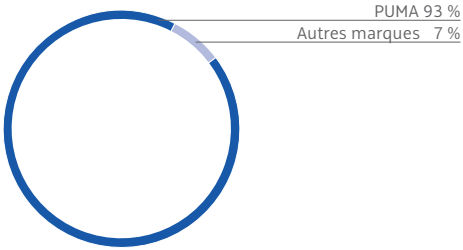


Répartition par zone géographique

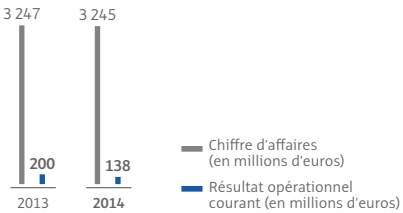


138 M€
de résultat opérationnel courant

Répartition par marque



Évolution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant



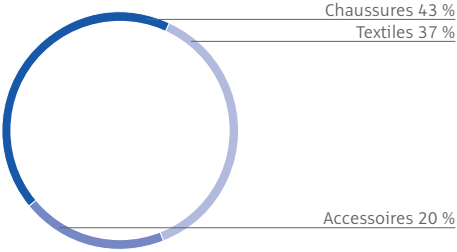
chiffres clés 2014

2 990 M€
de chiffre d'affaires

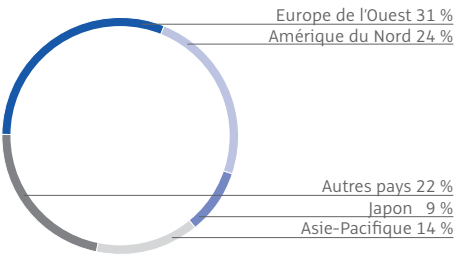
128 M€
de résultat opérationnel courant

10 830
collaborateurs (effectifs moyens)

Répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits



Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique



concept commercial

PUMA est l'un des leaders mondiaux dans le secteur des articles de sport. La marque conçoit, développe et commercialise des collections de chaussures, d'habillement et d'accessoires de sport. L'histoire de PUMA, qui remonte à plus de 65 ans, est étroitement associée aux succès de certains des athlètes les plus rapides au monde.

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

En 2013, Bjørn Gulden, Directeur Général de l'entreprise, a dévoilé la nouvelle stratégie de PUMA : devenir la marque de Sport la plus rapide au monde. Cette stratégie s'accompagne d'une nouvelle devise : « *Forever Faster* ». L'objectif de PUMA aujourd'hui est d'être rapide dans la compréhension des nouvelles tendances, dans l'introduction des innovations sur le marché, dans la prise de décision et dans la manière de répondre aux attentes de ses partenaires.

environnement concurrentiel

Le marché des articles de sport continue de croître et, comme tout secteur en croissance, il attire sans cesse de nouveaux acteurs. Les acteurs établis, tels que Nike et Adidas, poursuivent leurs plans d'expansion, tandis que les marques plus récentes continuent d'identifier des niches et des marchés émergents qu'elles pensent pouvoir exploiter. Par ailleurs, les distributeurs spécialisés ont commencé à étendre leur offre de produits aux articles de sport avec leurs marques en propre.

La volatilité des devises s'est accrue en 2014, notamment sur les marchés émergents, exerçant une pression encore plus importante sur la profitabilité du secteur des articles de sport. Les tensions dans l'est de l'Ukraine et au Moyen-Orient ont également pesé sur l'environnement macro-économique.

stratégie

La stratégie de PUMA s'articule autour de cinq grandes priorités : repositionner le Groupe en tant que « marque de sport la plus rapide au monde », développer des produits toujours plus performants, optimiser la distribution, améliorer la structure organisationnelle, et enfin, en soutien de ces impératifs, renouveler les infrastructures informatiques de la marque. En 2014, d'importants progrès ont été accomplis au regard de ces grandes priorités stratégiques, et cette année marque ainsi le début du redressement de PUMA.

Concernant le repositionnement de PUMA, la société a lancé en août 2014 la plus importante campagne marketing de son histoire, qui va permettre à la marque d'ancrer son positionnement dans l'univers du sport. La campagne démontre que PUMA dispose d'atouts remarquables et de la bonne attitude pour parvenir à ses fins : le courage, la confiance, la détermination et l'entrain. En quelques mois, la campagne a touché les clients de PUMA dans 35 pays. Elle a été vue par 1 milliard de téléspectateurs et la page Internet a été visitée plus de 30 millions de fois. Les études de marché ont démontré l'impact positif de cette campagne sur la clientèle de PUMA.

Afin d'améliorer encore sa capacité de développement produits, PUMA a lancé une série de projets majeurs visant à parfaire le design de ses produits, à développer des technologies plus innovantes, et à faire progresser l'attractivité commercial de son offre. Les premiers résultats ont déjà été intégrés à la prochaine collection Printemps/Été 2015, et la réaction positive des partenaires détaillants de PUMA montre que la marque est sur la bonne voie, ce qu'ont confirmé les commentaires élogieux reçus suite à la présentation de la collection Automne/Hiver 2015.

Pour soutenir la qualité de son chiffre d'affaires et de sa distribution, PUMA a mis en place des programmes avec les grandes enseignes de distribution afin d'accroître la visibilité de la marque et de mettre encore mieux en valeur ses produits. En février 2014, la marque s'est associée avec Foot Locker pour lancer le concept de distribution PUMA Lab, qui a été déployé avec succès à travers le marché américain. Cette réussite a stimulé son activité non seulement avec Foot Locker USA mais aussi avec les autres grandes enseignes de distribution américaines, tant dans le segment Performance que dans le Lifestyle. En 2015, PUMA continuera de développer ce type de collaborations et de lancer de nouveaux programmes avec ses principaux détaillants dans toutes les régions.

En 2014, PUMA a également entrepris d'énergiser sa structure organisationnelle. La relocalisation des activités retail mondiales et européennes de PUMA, d'Oensingen en Suisse vers le siège de Herzogenaurach, a été complétée le 30 septembre, achevant ainsi en une seule année un cycle de trois projets de consolidation majeurs, qui avait aussi vu la fermeture du centre de développement PUMA Village au Vietnam le 2 mai, et la relocalisation de l'unité Lifestyle de Londres à Herzogenaurach le 31 mai.

La mise en œuvre de ces axes stratégiques s'accompagne du renouvellement en profondeur et de l'amélioration des infrastructures informatiques de la marque. En 2015, l'équipe de direction se concentrera sur l'optimisation du système informatique central de PUMA, la mise en place d'un progiciel de gestion intégré (ERP) pour optimiser les fonctions achats et négoce, et le développement de plateformes destinées à améliorer les processus de conception, de développement et de planification. Ces investissements font partie de la stratégie de rationalisation et d'amélioration de la productivité de la société.

Valeur fondamentale pour PUMA, le développement durable inspire la marque dans chacune de ses actions et dans la recherche de solutions visant un avenir plus équitable et durable.

faits marquants 2014 et perspectives 2015

Pour PUMA, l'année 2014 a commencé avec le lancement d'evoPOWER, chaussure de football conçue pour améliorer la capacité naturelle de frappe des joueurs. Inspirée de la liberté de mouvement que l'on ressent en jouant pieds nus, evoPOWER intègre les dernières avancées technologiques de PUMA. Des études scientifiques ont démontré que la puissance de tir d'evoPOWER est supérieure à celle de toute autre chaussure de football. Sur le terrain, evoPOWER est portée par Cesc Fàbregas, Marco Reus, Mario Balotelli, Yaya Touré, Dante et de nombreux autres grands joueurs.

Lors de la Coupe du Monde de football 2014 au Brésil, les huit équipes partenaires de PUMA (Italie, Suisse, Algérie, Cameroun, Ghana, Côte d'Ivoire, Chili et Uruguay) ont été très visibles, participant à près de la moitié des matchs du tournoi. La Coupe du Monde a fourni une tribune remarquable pour mettre en scène les produits de PUMA : les maillots des équipes nationales incorporant la technologie innovante PWR ACTV de PUMA, ainsi que le modèle « Tricks » (chaussure droite rose, chaussure gauche bleue). Ce modèle, facilement reconnaissable, est

une interprétation des chaussures de football evoPOWER et evoSPEED, et a été utilisé dans 75 % des matchs du tournoi, générant de nombreux commentaires et retombées médiatiques. Les niveaux élevés d'engagement sur les réseaux sociaux ont amplifié ce succès, permettant à PUMA d'atteindre des niveaux de vente historiques pour ses chaussures de football.

Depuis le 1er juillet, PUMA est le partenaire officiel du club anglais de Premier League Arsenal FC, ce qui représente le contrat le plus important signé par PUMA et par Arsenal. La société a inauguré ce nouveau partenariat avec les emblématiques « *Gunners* », par le lancement des nouveaux maillots très attendus pour la saison 2014/15. Les ventes d'accessoires, de tenues et de maillots officiels sont très dynamiques depuis leur introduction.

En septembre, PUMA a participé à l'augmentation de capital de son partenaire stratégique Borussia Dortmund par l'achat de 4,6 millions d'actions du club, représentant 5,0 % des droits de vote. Fournisseur technique du club depuis juillet 2012, PUMA est résolue à poursuivre sa collaboration avec Borussia Dortmund en tant que partenaire et actionnaire. Borussia Dortmund est un club de premier rang en Allemagne, avec une visibilité au niveau européen. Il est donc un partenaire de choix pour PUMA, lui permettant de renforcer la notoriété de sa marque tant au niveau national qu'international.

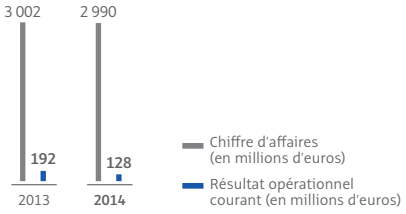
En sports mécaniques, Lewis Hamilton de l'écurie Mercedes AMG Petronas, partenaire de PUMA, a remporté une victoire décisive au Championnat du Monde 2014 des Pilotes de Formule 1, devant son coéquipier Nico Rosberg, second au classement général. L'équipe Mercedes AMG Petronas, pour sa part, avait déjà acquis la première place au Championnat du Monde des Constructeurs, trois courses avant la fin de la saison. PUMA a annoncé la signature d'un nouveau contrat de partenariat en Formule 1 avec l'équipe Mercedes AMG Petronas ; de surcroît, la marque a également prolongé son partenariat avec BMW Motorsport en tant que fournisseur officiel de l'équipe. Cette collaboration, qui remonte à 2004 lorsque PUMA est devenu équipementier de l'équipe de Formule 1 BMW Williams, fait de BMW Motorsport le plus ancien partenaire de la marque en sports mécaniques et une référence centrale de sa stratégie d'alliances marketing sportives.

2014 marque ainsi le véritable démarrage du retournement de PUMA, soutenu par des investissements conséquents en marketing et sponsoring sportifs pour raviver l'éclat de la marque, tandis que tous les autres coûts opérationnels font l'objet d'un contrôle strict.

En 2015, PUMA continuera de se concentrer sur ses grandes priorités stratégiques afin de poser les jalons de sa transformation en une société rapide, réactive et efficace. Les efforts de PUMA ont déjà produit leurs effets en termes d'amélioration de l'offre, d'optimisation du marketing et de rationalisation des activités. Le repositionnement et le redressement seront cependant progressifs, la marque devant consolider ses positions sur le marché pour se placer sur la voie d'une croissance rentable et durable.

La campagne « *Forever Faster* » de PUMA mobilisera des investissements continus jusqu'aux Jeux Olympiques de Rio de Janeiro en 2016 et sera accompagnée du lancement de produits uniques ainsi que de nouveaux partenariats avec des ambassadeurs de la marque reconnus internationalement. En décembre 2014, PUMA a noué un partenariat à long terme avec la chanteuse Rihanna, dont la renommée ne connaît pas de frontières. Rihanna deviendra ambassadrice globale de la marque pour le segment du Training pour femmes et directrice artistique des collections féminines, prêtant son sens du style et de l'innovation aux collections de la marque. Rihanna, dont l'esprit et l'énergie créatrice sont sans bornes, personnifie toutes les valeurs de PUMA, qui n'aurait pu trouver meilleure égérie pour sa marque. Parallèlement, PUMA continuera de surprendre par des produits innovants – en introduisant par exemple la très attendue technologie Ignite pour la course à pied, qui intègre une mousse extrêmement réactive et offre le rendement énergétique le plus élevé du secteur.

Évolution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant



les autres marques

- Volcom
- Electric

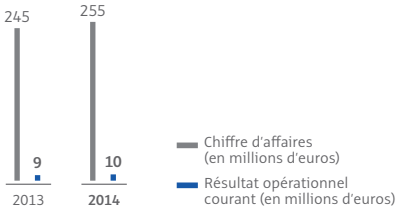
chiffres clés 2014

255 M€
de chiffre d'affaires

10 M€
de résultat opérationnel courant

815
collaborateurs (effectifs moyens)

Évolution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant



VOLCOM

La société a été fondée au début des années 1990 sur la conviction que les sports de glisse, la musique, l'art et le cinéma permettent de s'épanouir. La marque qualifie de « *Spiritual Intoxication* » les expériences vécues à travers la pratique de ces activités. Fondée sur des valeurs d'indépendance, d'innovation et d'expérimentation, la marque propose, aux communautés qui partagent ses passions, des produits Lifestyle (notamment des vêtements, accessoires et chaussures). Volcom est la seule société de son secteur à pouvoir revendiquer un réel ancrage dans les trois principaux sports de glisse : le skateboard, le surf et le snowboard. Elle renforce son image en sponsorisant des athlètes de haut niveau, en proposant des événements marketing ciblés, ainsi qu'en produisant des campagnes publicitaires originales et des films artistiques et musicaux, inspirés des sports de glisse et du style de vie de la jeunesse, et fidèles à la devise de la marque : « True To This ».

En proposant une large gamme de collections pour homme, femme et enfant, Volcom a pour ambition de devenir l'une des marques de référence du Sport & Lifestyle.

Pour Volcom, 2014 fut une année pleine de réussite, malgré le ralentissement économique auquel le secteur de l'*action sport* est confronté. En effet, Volcom a vu son chiffre d'affaires augmenter dans toutes les régions grâce aux efforts accomplis par la marque pour conforter sa stratégie produits et marketing, intégrer de nouveaux talents et consolider son organisation au niveau mondial. Volcom a enregistré de bons niveaux de ventes dans la distribution aux tiers et a continué de gagner des parts de marché auprès des distributeurs tiers stratégiques. La société a également mis en œuvre d'importantes améliorations opérationnelles grâce à la rationalisation de ses activités, la mise en place de systèmes d'informations dédiés à la gestion des produits, et la réduction du nombre de SKUs. En 2014, la marque a étendu la portée de sa boutique en ligne à l'Europe et l'Australie. Le réseau de boutiques en propre a également été au cœur de la stratégie de Volcom, avec l'ouverture en net de cinq nouveaux magasins cette année (notamment en France et aux États-Unis).

La marque a poursuivi ses investissements (marketing, opérationnel et support) pour le développement de ses activités en Asie-Pacifique et en Amérique Latine, ces régions constituant des marchés stratégiques et à fort potentiel de croissance pour Volcom.

Par ailleurs, en 2014, Volcom a présenté trois longs métrages qui lui ont permis de renforcer le lien avec son cœur de clientèle. Le premier, « True to This », définit la philosophie de Volcom en capturant l'énergie et la beauté des sports de glisse à l'état pur. Le documentaire « Veeco : A Volcom Filmmaking Documentary », quant à lui, retrace l'histoire hors du commun de la marque, grâce aux 21 années d'images d'archives issues de la vidéothèque Volcom. Plus récemment, la marque a présenté « Mr. Plant », film de glisse basé sur les voyages du snowboarder Pat Moore autour du monde. Également en 2014, Volcom a vu le retour de Ryan Shecker au sein de son équipe de skateboarders, Ryan étant reconnu comme l'un des athlètes les plus influents de l'*action sport*.

En 2015, la priorité de Volcom sera de renforcer la notoriété de la marque sur tous les marchés, en s'appuyant sur sa nouvelle plateforme stratégique « True To This ». Volcom s'attachera tout particulièrement à améliorer la présentation en magasins, ainsi qu'à l'exécution de sa stratégie commerciale. En termes de produits, la marque concentrera ses efforts sur les catégories pantalons, vêtements d'extérieur, boardshorts et vêtements féminins. Sur le plan opérationnel, l'accent sera mis sur le développement de la vente directe à travers l'optimisation de l'expérience d'achat, tant dans les magasins en propre que sur la boutique en ligne.

ELECTRIC

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

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

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

En 2014, la marque a poursuivi sa stratégie d'expansion internationale, marquée par la relocalisation des sièges pour les régions Europe et Australasie, ainsi que par la réorganisation de ses équipes dirigeantes.

Au cours de l'année, Electric a renouvelé les aménagements intérieurs et présentoirs de vente dans plus de 2 000 boutiques partout dans le monde, ce qui a permis de dynamiser les ventes. La marque a également continué à développer ses activités de vente en ligne aux États-Unis, et a lancé une plateforme de e-commerce au Canada et en Europe. Electric a par ailleurs élargi sa gamme de montres en lançant des modèles digitaux, dont certains intègrent des fonctionnalités innovantes (heure et coefficient de marée), qui ont été nominés dans la catégorie Accessoire de l'Année pour le SIMA [1] Image Awards. En 2014, Electric a refondu sa gamme de lunettes de soleil, ce qui lui a permis d'enregistrer des ventes soutenues dans cette catégorie qui comprend désormais des collections capsules développées en collaboration avec des athlètes et des ambassadeurs, une édition limitée de lunettes haut de gamme de style italien en acétate, et un nouveau design doté de la première monture Electric moulée par injection. Tous ces modèles bénéficient de verres traités par injection de mélanine, traitement propre à la marque.

En 2014, Electric a lancé avec succès sa première ligne de casques de ski et a dévoilé une nouvelle technologie baptisée « Press Seal », dont le brevet est en cours de dépôt, et qui est déjà utilisé pour ses masques de ski EG3. En 2015, Electric appliquera cette technologie à deux autres modèles de masques de ski.

En 2015, la marque poursuivra sa stratégie d'expansion dans de nouvelles zones géographiques et sur de nouveaux canaux, en s'associant à de nouveaux distributeurs.

(1) Surf Industry Manufacturers Association.

chapitre 3
le développement durable

1. Le développement durable chez Kering 58

1.1. Un engagement de longue date 58
1.2. Vision et enjeux stratégiques 59
1.3. Reporting, distinctions et présence dans les indices ISR 63
1.4. Faits marquants de l'année 2014 63
1.5. Chiffres clés 65

2. Valoriser l'humain 66

2.1. Profil humain du Groupe 66
2.2. Rémunération et avantages sociaux 69
2.3. Promotion et respect de l'éthique au sein du Groupe 70
2.4. Développement des talents et des compétences 73
2.5. Promotion de la diversité 76
2.6. Qualité de vie professionnelle 79
2.7. Dialogue social 81

3. Préserver l'environnement 83

3.1. Management de l'environnement 83
3.2. Compte de Résultat Environnemental (EP&L) 86
3.3. Mesure et régulation de l'empreinte carbone 93
3.4. Utilisation durable des ressources 99
3.5. Gestion des déchets 104
3.6. Protection de la biodiversité 107

4. Accompagner le développement des sociétés 110

4.1. Impact territorial 110
4.2. Dialogue avec les parties prenantes 111
4.3. Relations avec les sous-traitants et les fournisseurs 113
4.4. De la maîtrise des risques au développement de produits responsables 116
4.5. Actions de la fondation Kering et programmes de mécénat 118

5. Table de concordance articles R.225-104 et R.225-105 du Code de commerce 122

6. Table de concordance Global Compact 124

7. Rapport de l'un des Commissaires aux comptes 125

1. le développement durable chez kering

1.1. un engagement de longue date

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

1996
- Première Charte éthique du Groupe.

2001
- Création de l'association *SolidarCité* qui mobilise les collaborateurs autour de projets de solidarité.
- 1re 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).
- Création de l'Institut Télémaque.

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

2007
- Création de la Direction de la Responsabilité Sociale et Environnementale du Groupe, représentée au Comité exécutif et directement rattachée au Président.
- Définition de sept enjeux clés 2008-2010 pour le Groupe en matière de développement durable.
- Signature d'une seconde convention avec l'Agefiph en faveur de l'emploi des personnes handicapées.

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

2009
- Sortie mondiale du film *HOME*, réalisé par Yann Arthus-Bertrand, coproduit par EuropaCorp et Elzévir Films et financé par PPR dans sa très grande majorité.
- Rediffusion du Code de conduite des affaires du Groupe à l'ensemble des collaborateurs.
- Signature d'une 3e Convention avec l'Agefiph.

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

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

2012
- Formalisation et publication d'un ensemble d'objectifs de développement durable structurants et ambitieux pour l'ensemble des marques du Groupe à atteindre d'ici 2016.
- Mise en place d'un Comité développement durable au niveau du Conseil d'administration.
- Lancement d'un dispositif de *mentoring* dans le cadre du programme stratégique Leadership et Mixité.
- Troisième édition des bourses entrepreneurs sociaux remises par la Fondation.

2013

- Kering intègre les *Dow Jones Sustainability Indices* (DJSI) World et Europe et se qualifie pour le *Climate Disclosure Leadership Index (CDLI)* France.
- Lancement d'une nouvelle plateforme Groupe dédiée à la mobilité et la gestion de l'évolution professionnelle.
- Mise en place du *Materials Innovation Lab (MIL)*.
- Renforcement de l'organisation de l'éthique au sein du Groupe et mise à jour du Code d'éthique.
- 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*.

L'année 2014 a vu l'accélération des dispositifs initiés lors des exercices précédents et particulièrement en 2013, comme en témoigne le Rapport de progrès publié par le Groupe en mai 2014 à l'occasion de l'Assemblée générale de Kering : accélération des projets de sourcings responsables, notamment en ce qui concerne l'or, le cachemire, la soie ou la laine, et mise en place de nouveaux partenariats pour garantir traçabilité et faible impact des solutions de *sourcing* (cuirs, pythons, crocodiles, etc.) ; collaboration renforcée entre le MIL (*Materials Innovation Lab*) et les marques de Kering ; intensification des initiatives pour accroître l'efficacité opérationnelle et réduire l'empreinte environnementale des activités clés au sein de la *supply chain* (programme *Clean by design*, tannage sans métaux lourds, politique en matière d'utilisation des substances chimiques, etc.) ; déploiement de la démarche EP&L qui couvre désormais tout le Groupe avec un an d'avance sur le programme annoncé en 2012 et qui alimente tous les projets opérationnels en données chiffrées et comparables qui permettent la hiérarchisation et la priorisation des actions.

Si le Groupe maintient sa gouvernance et son organisation en matière de développement durable, il a profité de l'année 2014 pour renouveler son analyse de matérialité en sollicitant points de vue et analyses de ses principales parties prenantes, internes comme externes ; les enjeux mis en évidence confortent la première analyse conduite dès 2013 et permettent de réaffirmer la prédominance des questions liées à la *supply chain* (droits de l'homme et relations fournisseurs mais aussi qualité et traçabilité des matières premières par exemple) et au changement climatique dans les attentes des parties prenantes vis-à-vis du Groupe. L'année 2014 aura également permis le déploiement et le démarrage opérationnel du dispositif éthique renforcé décidé fin 2013 (création de 2 comités d'éthique régionaux en complément du comité Groupe et mise à disposition de tous les salariés du Groupe dans le monde d'une hotline éthique) et le déroulement du programme de formation à l'éthique, disponible en 9 langues pour tous les salariés du Groupe.

Kering renforce par ailleurs sa politique interne de développement et de promotion des talents, qu'il s'agisse de constituer un vivier de futurs leaders, de développer les politiques de formation du Groupe, par la mise en place, par exemple, de réseaux de coordination au niveau régional, ou de donner à chacun la possibilité d'être acteur de sa mobilité au sein du Groupe. En parallèle, la politique de partenariat du Groupe avec des écoles internationales de haut niveau s'est encore accrue en 2014 à l'instar du partenariat conclu pour 3 ans avec l'Université de Tsinghua ou celui conclu pour 5 années avec le *London College of Fashion*. De nature très différente, ces 2 partenariats emblématiques témoignent de la vitalité du Groupe en matière de collaboration, de souhait d'ouverture et de partage avec des univers créatifs et des cultures très variés.

Enfin, la Fondation Kering, après le renouvellement de son mandat en 2013 a mis à profit l'année 2014 pour recentrer ses actions autour de ses trois thèmes d'élection (violences sexuelles, pratiques traditionnelles néfastes et violences conjugales) et poursuivre son action de mobilisation contre toutes les formes de violences faites aux femmes, comme en témoigne sa 3e campagne *White Ribbon for Women*.

La nomination de Kering en 2014 à la tête du classement DJSI (*Dow Jones Sustainability Indices*) dans le secteur *Textiles, Apparel & Luxury Goods* vient renforcer davantage encore la mobilisation et la motivation de tous au service d'un développement durable des activités du Groupe.

1.2. Vision et enjeux stratégiques

Vision

L'engagement de Kering en faveur du développement durable, dans ses dimensions sociale et environnementale, est motivé par la même vision que celle qui se trouve au fondement de la stratégie du Groupe. *Empowering Imagination* vise en effet à libérer le potentiel des marques tout en les incitant à innover en développant des produits et des processus ayant un meilleur impact social et environnemental, et tout en conservant bien sûr leur identité propre et leurs valeurs.

Le développement durable joue un rôle primordial dans la qualité des produits. Il crée de la valeur et représente :

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

L'organisation et la gouvernance du Groupe reflètent cet engagement : portée par le Président-Directeur Général, la démarche de développement durable de Kering repose sur des objectifs clairs et chiffrés. Du Comité développement durable au niveau du Conseil d'administration jusqu'aux présidents de chaque marque, la stratégie de développement durable est déclinée à tous les niveaux de l'entreprise.

Pour Kering, le développement durable, c'est aller au-delà de l'approche traditionnelle qui se concentre sur la conformité aux normes et la réduction des impacts négatifs. C'est avant tout une opportunité, sur laquelle le Groupe s'appuie depuis plusieurs années pour renforcer sa créativité et son leadership.

Objectifs

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

- déploiement de l'*Environmental Profit & Loss account* (EP&L, Compte de Résultat Environnemental) à travers l'ensemble des marques de Luxe et de Sport & Lifestyle du Groupe ;
- évaluation des fournisseurs stratégiques au moins une fois tous les deux ans, notamment pour veiller à l'application des principes du Code d'éthique du Groupe ;
- réduction de 25 % des consommations d'eau, de la production de déchets et des émissions de CO_2 générées par la production des produits et services, tout en tenant compte de la croissance des activités du Groupe ;
- compensation de la totalité des émissions de CO_2 des Scopes 1 et 2 du *Greenhouse Gas Protocol* grâce à des programmes contribuant au bien-être des communautés locales et à la conservation de la biodiversité dans les zones géographiques où le Groupe opère ;
- utilisation exclusive de papiers et emballages provenant de forêts certifiées « gérées durablement » et comportant au moins 50 % de matière recyclée ;
- élimination du PVC dans l'ensemble des collections ;
- élimination progressive des produits chimiques dangereux intervenant dans la production d'ici 2020 ;
- utilisation d'or et de diamants provenant exclusivement d'activités contrôlées, n'ayant pas d'impact négatif sur les communautés locales, les populations animales ou les écosystèmes qui les abritent ;
- utilisation exclusive de cuir d'origine responsable et contrôlée, n'ayant pas pour effet de transformer des écosystèmes sensibles en pâturages, ou en terres agricoles pour l'alimentation des élevages ;
- utilisation exclusive de peaux précieuses et des fourrures provenant d'élevages contrôlés ou d'animaux sauvages dont la population est gérée de manière durable. Les fournisseurs du Groupe emploieront par ailleurs des méthodes respectant le bien-être animal.

À l'occasion de son Assemblée générale annuelle, Kering a publié, en mai 2014 un Rapport de progrès qui détaille les efforts déployés par le Groupe pour atteindre ces objectifs et un état d'avancement précis du Groupe sur chaque objectif clé. Ce rapport est disponible sur le site internet du Groupe.

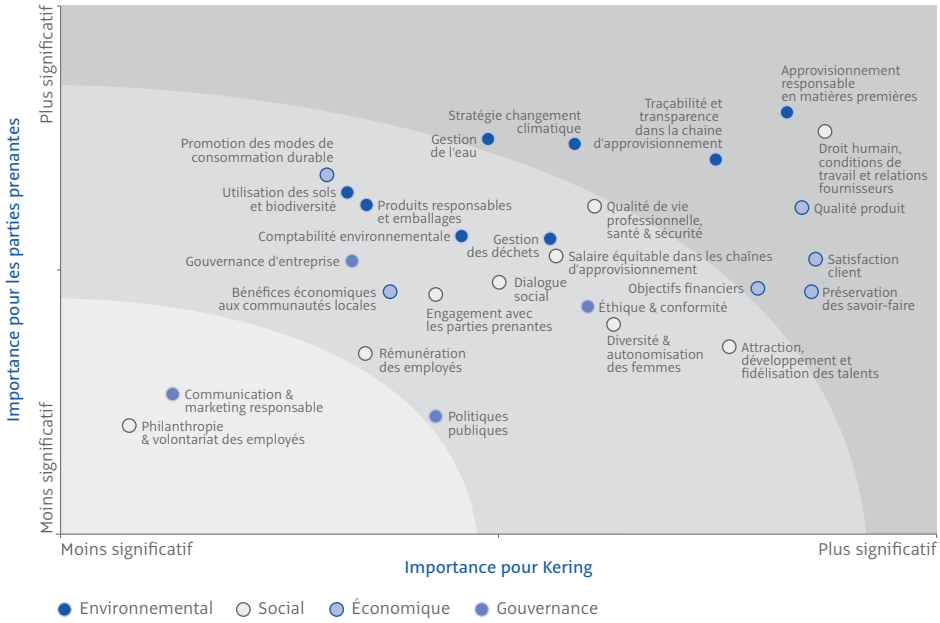
Matérialité

En cohérence avec les principes définis par les lignes directrices de la *Global Reporting Initiative (GRI)*, Kering a renouvelé en 2014 l'analyse de matérialité de ses enjeux de développement durable. Cette approche permet d'identifier les enjeux prioritaires pour Kering 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. Afin de renforcer cette approche, Kering a fait appel cette année au cabinet BSR (*Business for Social Responsibility*) pour bénéficier de son expertise en termes de dialogue avec les parties prenantes.

Pour mettre à jour cette matrice de matérialité, 12 interviews ont été menées en interne auprès des dirigeants de Kering et de ses marques. 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).

Le renouvellement de cette analyse de matérialité a permis de confirmer la vision du Groupe sur ses enjeux prioritaires, à savoir les impacts liés aux chaînes d'approvisionnement, aussi bien environnementaux (qualité, traçabilité, utilisation de matières premières responsables, etc.) que sociaux (respect des droits de l'Homme, conditions de travail, etc.). Par ailleurs, la stratégie mise en œuvre par Kering face au changement climatique est perçue comme une opportunité car elle permet au Groupe de montrer son leadership, notamment grâce à son Compte de Résultat Environnemental (EP&L).

MATRICE DE MATÉRIALITÉ

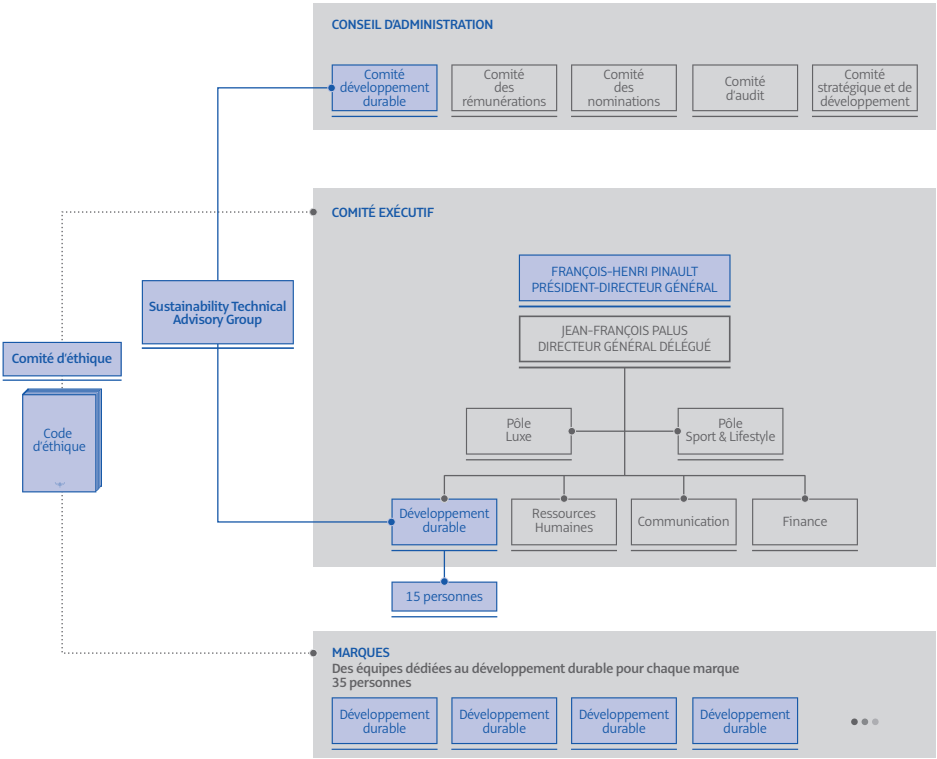


Gouvernance et organisation

Le département développement durable de Kering fonctionne comme une plateforme de ressources, afin de définir et compléter les actions menées individuellement par chaque marque. Plus de 15 spécialistes, rattachés au *Chief Sustainability Officer* du Groupe, lui-même membre du Comité exécutif, accompagnent ainsi les marques dans la mise en œuvre de la stratégie de développement durable en recherchant systématiquement les synergies possibles dans une optique d'amélioration continue. Pour compléter ce dispositif, chaque marque est dotée à minima d'un responsable développement durable, voire, pour les plus importantes d'entre elles, d'équipes dédiées. Ce sont ainsi plus de 50 personnes dédiées au développement durable qui travaillent au sein de Kering.

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. Présidé par Jochen Zeitz, ce Comité est composé d'Administrateurs du Groupe : François-Henri Pinault, Jean-François Palus, Patricia Barbizet et Luca Cordero di Montezemolo. Le Comité s'est réuni à deux reprises en 2014 afin de passer en revue le plan d'action détaillé du Groupe et de ses marques visant l'atteinte des objectifs de développement durable. Les membres du Comité ont ainsi échangé autour de ces objectifs définis à horizon 2016 et des principaux challenges et projets d'envergure menés par Kering (*Python Conservation Partnership, ethical gold, Materials Innovation Lab, EP&L, etc.*).

En complément, un *Sustainability Technical Advisory Group (STAG)* fournit une expertise technique au Comité sur les défis rencontrés par Kering dans le cadre de ses actions de développement durable. Ce groupe est composé de membres internes à Kering (Jean-François Palus, Directeur Général délégué, Jochen Zeitz, Administrateur et Président du Comité du développement durable, un Président-Directeur Général d'une marque du Groupe selon un principe de rotation) ainsi que de conseillers externes.



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

Le déploiement de la stratégie développement durable du Groupe s'appuie notamment sur L'EP&L. Véritable pierre angulaire de la mise en œuvre des objectifs du Groupe, l'EP&L permet de mesurer les impacts générés par la fabrication et la distribution des produits tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Cette démarche permet également d'attribuer une valeur monétaire à ces impacts pour intégrer de façon plus efficace les enjeux environnementaux aux considérations financières et guider ainsi Kering vers les meilleures décisions opérationnelles. C'est la première fois qu'un groupe international comme Kering s'engage à entreprendre une telle analyse, qui couvre l'ensemble de ses marques de Luxe et de Sport & Lifestyle. Cette démarche a pour but de permettre à Kering de définir de nouveaux modèles économiques et des solutions innovantes basés sur la prise en compte du capital naturel (*Natural Capital Accounting*).

Lutte contre les violences faites aux femmes

En cohérence avec le nouveau visage du Groupe et pour accroître son impact à l'international, la Fondation Kering a recentré en 2014 ses actions autour de trois zones géographiques principales et cible une thématique spécifique sur chacune d'elles :

- les violences sexuelles sur le continent américain (États-Unis, Brésil et Argentine) ;
- les pratiques traditionnelles néfastes en Europe de l'Ouest (France, Italie et Royaume-Uni) ;
- les violences conjugales en Asie (Chine).

Trois modes d'action sont déployés pour lutter contre ces violences :

- le soutien à des ONG locales et internationales ;
- la remise de Bourses Entrepreneurs sociaux ;
- l'organisation de campagnes de sensibilisation.

1.3. reporting, distinctions et présence dans les indices isr[1]

En reconnaissance de sa stratégie de développement durable et de ses principales réalisations, Kering a obtenu plusieurs distinctions en 2014 :

- **DJSI (*Dow Jones Sustainability Indices*)** : un an après son entrée dans les indices World et Europe du DJSI, Kering atteint en 2014 la tête du classement dans le secteur *Textiles, Apparel & Luxury Goods*.
- **CDP (*Carbon Disclosure Project*)** : Kering a intégré cette année la *A-List* du *CDP Climate Performance Leadership Index 2014* en reconnaissance des actions engagées par le Groupe pour réduire ses émissions de carbone et atténuer l'impact de ses activités sur le changement climatique. Kering rejoint ainsi les dix entreprises françaises ayant reçu la note A, la plus élevée, pour leur performance.
- **GRI (*Global Reporting Initiative*)** : pour la troisième année consécutive, le document de référence de Kering est conforme au niveau A+, le niveau le plus exigeant des lignes directrices de la GRI. Celles-ci définissent un cadre méthodologique pour communiquer les informations relatives à la gouvernance et à la performance de l'entreprise par rapport à des indicateurs économiques, environnementaux, sociaux, mais aussi par rapport à la responsabilité vis-à-vis des droits de l'homme, des produits et de la société.
- **FIR (Forum pour l'Investissement Responsable)** : Kering s'est vu décerner le Prix FIR des Analystes ISR 2014 pour la mise en place et le déploiement de son Compte de Résultat Environnemental (EP&L). Ce Prix vient récompenser la meilleure initiative en matière de politique de responsabilité sociale de la part d'une entreprise privée ou d'un émetteur public français.
- **GLASA (*Global Leadership Award in Sustainable Apparel*)** : Kering a reçu le Prix GLASA 2014 venant récompenser la démarche d'EP&L lancée par le Groupe. Ce Prix est la résultante d'une initiative lancée par la *Sustainable Fashion Academy* en 2013 avec le soutien notamment de l'*Association of Swedish Fashion Brands (ASFB)*, et *the Prince of Wales International Sustainability Unit*.
- ***Newsweek green ranking*** : Kering a atteint la 4e position du *Green Ranking 2014* publié par le magazine Newsweek (1er dans la catégorie *Consumer Discretionary*). Kering est ainsi reconnu comme l'une des entreprises les plus écologiques au monde. Le palmarès 2014 du *Newsweek Green Ranking* est le résultat d'un processus de recherche global mené par *Corporate Knights Capital* et contrôlé par un panel d'experts. Il classe les 500 premières grandes entreprises cotées en bourse aux États-Unis et les 500 plus grandes entreprises cotées en bourse dans le monde en fonction de leur impact environnemental global.
- **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* et *STOXX Global ESG leaders indices*.

1.4. faits marquants de l'année 2014

Kering atteint la tête du classement DJSI dans sa catégorie et rejoint la liste des *Climate Performance Leaders* du CDP

Un an après son entrée dans les indices World et Europe du DJSI, Kering atteint en 2014 la tête du classement dans le secteur *Textiles, Apparel & Luxury Goods*. Cette nomination en tant qu'*industry leader* vient récompenser l'intensification des efforts menés par Kering en faveur du développement durable au cours de ces dernières années. Pour mémoire, le DJSI est un indice mondialement reconnu qui mesure les performances en matière de développement durable des 2 500 premières capitalisations mondiales du *Dow Jones Global Total Stock Market Index*. Chaque année, les entreprises participantes sont évaluées sur la base d'un questionnaire spécifique par secteur d'activité et portant sur des critères économiques, environnementaux et sociaux. Seules 10 % d'entre elles, les plus performantes en termes de développement durable selon les critères définis, sont référencées.

Dans le même temps, Kering, avec un score de 95 A, a intégré la *A-List* du *CDP Climate Performance Leadership Index 2014* en reconnaissance des actions engagées par le Groupe pour réduire ses émissions de carbone et atténuer l'impact de ses activités sur le changement climatique. Le classement du CDP évalue l'intégration des enjeux du changement climatique dans les politiques des entreprises. Réunissant 767 investisseurs institutionnels, représentant 92 000 milliards de dollars d'actifs, le CDP vise, au travers de son étude, à mieux évaluer le risque lié au changement climatique dans les portefeuilles d'investissements. Dans le cadre de l'étude 2014, près de 2 000 entreprises ont répondu au questionnaire du CDP et se sont ainsi engagées à communiquer publiquement leur empreinte carbone.

(1) *Investissement Socialement Responsable.*

Intensification des réalisations concourant aux objectifs de développement durable du Groupe pour 2016 et publication d'un rapport de progrès dédié

L'année 2014 aura été marquée par l'intensification des actions lancées par Kering dans la perspective de ses objectifs de développement durable, rendu également possible grâce aux enseignements du premier EP&L consolidé au niveau Groupe. Ces actions ont d'ailleurs fait l'objet de la publication d'un Rapport de progrès et d'une présentation spécifique lors de l'Assemblée générale annuelle. Ce Rapport de progrès marque une étape importante pour le Groupe : il rend compte des actions entreprises à ce jour et rappelle les défis qui restent à relever. On pourra noter tout particulièrement les actions engagées en matière d'approvisionnement responsable :

- l'achat de 55 kg d'or certifié *Fairmined* à la mine Sotrami, au sud du Pérou, soit l'achat d'or *Fairmined* le plus important jamais réalisé ;
- le lancement du Partenariat pour la Préservation des Pythons avec le Centre du commerce international (CCI) et le Groupe d'experts Boas et Pythons de l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN/SSC) en vue de contribuer à rendre le commerce des pythons plus responsable ;
- le lancement d'un programme pluriannuel pour soutenir le contrôle et la gestion durable du commerce des crocodiles du Nil de Madagascar avec le Centre du commerce international (CCI) ;
- la mise en place de nouveaux sourcings responsables pour la laine (*Patagonia wool*), le cachemire, le coton.

Signature d'un partenariat stratégique de 5 ans avec le *Centre for Sustainable Fashion (CSF)* du *London College of Fashion (LCF)* pour promouvoir le stylisme et l'innovation durables dans l'industrie de la mode

Né de la conviction commune que le développement durable jouera un rôle de plus en plus crucial dans la mode de demain, le partenariat d'une durée de cinq ans qu'ont signé Kering et le LCF vise à promouvoir le stylisme et l'innovation durables dans l'industrie de la mode. Ce partenariat s'articule autour de trois axes principaux :

- les *Kering Talks* : chaque année en octobre, des experts et leaders de l'industrie de la mode viendront s'exprimer sur les dernières évolutions en matière de mode durable, partager leur vision du secteur et les avancées les plus innovantes en la matière. Le discours inaugural des *Kering Talks* a été prononcé par François-Henri Pinault, Président-Directeur Général de Kering ;
- le *Kering Award for Sustainable Fashion* : chaque année, un concours sera ouvert aux étudiants de troisième année des cursus BA (*Bachelor of Arts*) et MA (*Master of Arts*). À l'issue du concours, deux lauréats recevront une subvention et se verront offrir une opportunité de stage parmi les marques de Kering ;
- le développement conjoint de modules d'enseignement pour le programme *Sustainable Design* : Kering et le CSF, en collaboration avec une communauté d'experts, de chercheurs et d'enseignants, uniront leurs compétences entrepreneuriales et universitaires pour créer un module de cours consacrés au développement durable et enseignés chaque année au LCF.

L'EP&L couvre désormais tout le groupe Kering

La démarche EP&L (*Environmental Profit and Loss Account*, Compte de Résultat Environnemental) de Kering a connu en 2014 un fort développement puisqu'après 6 marques couvertes l'exercice précédent, c'est désormais tout le Groupe qui bénéficie du déploiement du projet (99,7 % du chiffre d'affaires du Groupe couvert). Le projet en 2014 (sur les données 2013) a permis de confirmer les principaux enseignements : très forte prépondérance des impacts environnementaux dans la *supply chain* des marques par rapport à ceux de leurs activités en propre (et plus particulièrement les étapes de production et de première transformation des matières premières), plus de 60 % des impacts se concentrent sur les émissions de CO_2 et le changement d'utilisation des sols, plus de 55 % des impacts sont liés à deux grandes familles de matériaux, les cuirs et les fibres végétales à usage textile. Si besoin était, ces enseignements confirment la cohérence et la pertinence de l'approche environnementale de Kering dont les piliers et les projets phares ciblent précisément les enjeux mis en évidence par la démarche EP&L.

La politique Mobilité et Formation s'appuie sur de nouveaux réseaux et de nouveaux moyens pour faire bénéficier les marques de « l'effet Kering »

Après une année 2013 consacrée au lancement et à la mise en œuvre opérationnelle de la plateforme Mobilité du Groupe, *Internal Mobility*, l'année 2014 a été marquée par la poursuite du déploiement de cette offre à toutes les marques et dans tous les pays. Ainsi, ce sont plus de 2500 offres de postes qui ont été publiées, et plus d'une centaine de mobilités ont été réalisées directement grâce à la plateforme. Toutes les marques y sont désormais présentes et l'ensemble des postes sont publiés, y compris les postes à pourvoir dans les boutiques.

En parallèle, la mise en place d'une animation de la formation renforcée dans les régions (nouveaux programmes pour les salariés en Asie-Pacifique) permet de compléter les synergies offertes par le Groupe au bénéfice des marques et de renforcer les politiques de développement des compétences et des talents.

Ces initiatives Groupe illustrent le support apporté aux équipes ressources humaines par des réseaux, processus et moyens afin d'accompagner durablement la croissance

et les évolutions d'organisation et promouvoir une culture managériale commune.

La Fondation d'Entreprise Kering sensibilise les clients et les collaborateurs du Groupe aux violences faites aux femmes à l'occasion de sa troisième campagne *White Ribbon for Women*

Afin de mobiliser et de sensibiliser le plus grand nombre à l'occasion du 25 novembre, Journée Internationale pour l'élimination des violences faites aux femmes, Stella McCartney, membre du Conseil d'administration de la Fondation Kering, a conçu un badge *White Ribbon for Women*, en référence aux mouvements masculins *White Ribbon* contre les violences faites aux femmes.

Lancée sur les médias sociaux en 2012, la campagne digitale a engagé cette année de nombreuses personnalités et a touché potentiellement plus de 325 millions d'internautes.

Parallèlement, 198 600 badges ont été distribués à un grand nombre de collaborateurs de Kering ainsi qu'aux clients de 8 marques de Luxe dans 38 pays qui ont partagé l'engagement du Groupe contre les violences faites aux femmes.

1.5. chiffres clés

- 37 441 collaborateurs inscrits au 31 décembre 2014, dont 57,47 % de femmes ;
- 89,3 % des collaborateurs bénéficient d'un contrat à durée indéterminée (CDI) ;
- 49,2 % des managers du Groupe sont des femmes ;
- 12,3 % des CDI travaillent à temps partiel ;
- 34,8 ans d'âge moyen des CDI ;
- 5,4 ans d'ancienneté moyenne des CDI ;
- 337 travailleurs handicapés ;
- 375 960 heures de formation, soit 19 338 collaborateurs formés ;
- 11 249 embauches en CDI ;
- plus de 198 000 badges distribués par la Fondation Kering lors de sa 3e campagne *White Ribbon for Women* pour sensibiliser aux violences faites aux femmes ;
- 99,7 % du chiffre d'affaires du Groupe couvert par un EP&L en 2014 (sur les données 2013) ;
- plus de 75 % des impacts environnementaux générés par les activités du Groupe sont liés à la production et à la première transformation des matières premières utilisées ;
- 3 283 audits sociaux réalisés auprès des fournisseurs du Groupe (en augmentation de 20,6 %), y compris dans le cadre des démarches de certification SA 8000 ;
- 297 776 T de CO_2 émises en 2014 par le Groupe pour les consommations d'énergie et le transport ;
- la part des achats du Groupe d'électricité d'origine renouvelable atteint 22,3 % en 2014 ;
- 88 % du papier consommé par le Groupe est certifié (PEFC ou FSC) ou recyclé ;
- 98 % des références produits du Groupe ne contiennent pas de PVC.

2. valoriser l'humain

Kering apporte aux marques le soutien nécessaire à leur croissance, chaque marque bénéficiant par ailleurs d'un fort degré d'autonomie et de responsabilité, veillant à nourrir la créativité de ses équipes. La priorité de la politique Ressources Humaines est d'accompagner les salariés dans l'expression de leur potentiel en développant leurs compétences et performances, de la manière la plus imaginative et la plus durable.

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

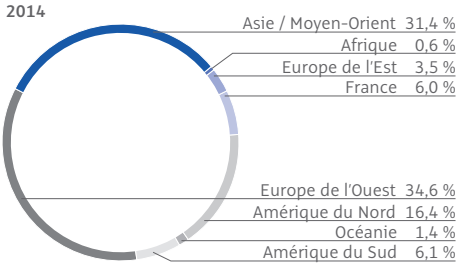
La politique Ressources Humaines de Kering continue de cultiver la diversité humaine et culturelle comme source d'avantage économique et concurrentiel. Elle a pour objectif d'apporter à chaque collaborateur des possibilités de développement individuel et professionnel, leur permettant de contribuer à la réalisation des axes stratégiques du Groupe.

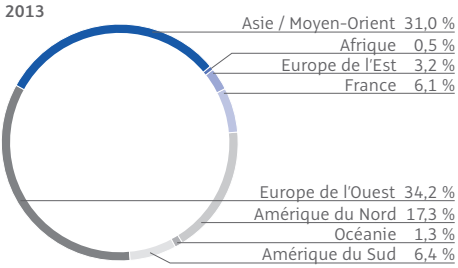
2.1. profil humain du groupe[1]

2.1.1. Répartition des effectifs[2]

L'effectif total au 31/12/2014 est de 37 441 collaborateurs, en augmentation de 6,3 % soit 2207 personnes. Les principales évolutions sont liées au développement de l'activité, avec notamment l'implantation des marques en fort développement sur de nouveaux marchés, l'ouverture de nouvelles boutiques, mais aussi à l'intégration de nouvelles sociétés dans le Groupe.

Évolution de la répartition géographique de l'effectif inscrit au 31 décembre entre 2014 et 2013 (données *pro forma*)





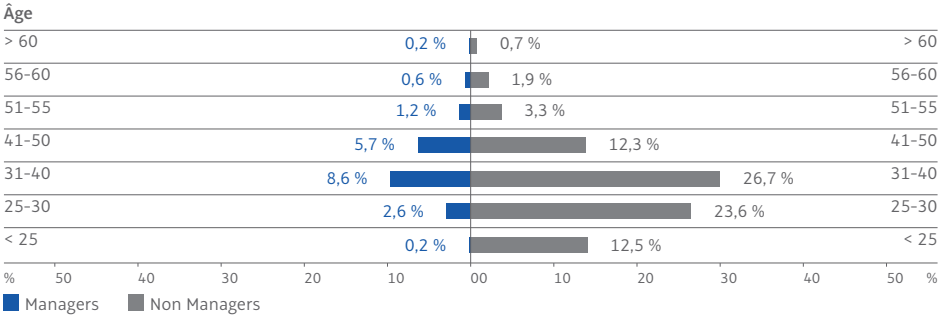
(1) Pour chaque indicateur social présenté, les données 2013 ont été retraitées pour tenir compte de la variation du périmètre du Groupe en 2014. Par ailleurs, pour l'ensemble des indicateurs, le taux de couverture calculé en pourcentage des effectifs du Groupe inscrits au 31 décembre 2014 est de 100%, à l'exception de l'indicateur Nombre de travailleurs handicapés qui est de 81,7 % (hors Royaume-Uni et États-Unis).

(2) Seules les informations de répartition de l'effectif inscrit au 31 décembre 2014 Hommes-Femmes/Managers – Non Managers/Par zone géographique comprennent les effectifs de la marque Ulysse Nardin, intégrée au Groupe fin 2014. L'effectif de Ulysse Nardin est de 401 personnes au 31/12/2014.

Répartition de l'effectif inscrit au 31 décembre 2014 (hommes managers/femmes managers/hommes non managers/femmes non managers) par zone géographique[1]

	Managers				Non-Managers			
	Femmes		Hommes		Femmes		Hommes	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Afrique	31	26	36	38	88	79	71	49
Asie/Moyen-Orient	980	895	911	775	6 554	6 330	3 293	2 924
Europe de l'Est	111	83	71	68	626	522	518	461
France	555	527	332	317	873	807	486	488
Amérique du Nord	587	562	559	547	2 590	2 551	2 411	2 427
Océanie	32	31	36	33	263	232	199	159
Amérique du Sud	110	112	218	214	673	650	1 279	1 282
Europe de l'Ouest	819	748	1 156	994	6 625	6 304	4 348	3 999
TOTAL	**3 225**	**2 984**	**3 319**	**2 986**	**18 292**	**17 475**	**12 605**	**11 789**

PYRAMIDE DES ÂGES DES EFFECTIFS EN CDI (2014) MANAGERS – NON MANAGERS



2.1.2. Définir une politique de recrutement de long terme par des partenariats internationaux

Durant l'année 2014, le groupe Kering a continué d'attirer de nouveaux talents.

Parmi les 11 249 collaborateurs embauchés en 2014, 56,9 % sont des femmes et 89,6 % des non-managers.

Par ailleurs, en 2014, le groupe Kering a compté une moyenne mensuelle de 1272 intérimaires au sein de l'ensemble de ses marques.

Afin de recruter les meilleurs talents dans tous les domaines clés de l'entreprise (marketing, communication, merchandising, designers, gestion, ressources humaines, etc.), Kering poursuit sa politique de partenariat avec des écoles de haut niveau à travers le monde (chaire Luxe HEC, ESSEC en France, Tsinghua à Pékin, Bocconi en Italie). Ces partenariats ont pour objectif de faire connaitre nos métiers, en mettant l'accent sur ce qui caractérise la vision de Kering, notamment la créativité et le développement durable.

Kering établit également des relations privilégiées avec les meilleures Universités ou Écoles (*Stanford*, *Wharton*, *École Polytechnique* de Milan) ou des instituts plus spécialisés dans le domaine de la mode (*Institut français de la Mode*, *London College of Fashion*, *Institut Marangoni*, *Parsons*). Cela se traduit par la participation aux cursus académiques et l'accueil réguliers d'étudiants dans les équipes. Toutes ces écoles, universités, instituts se caractérisent par un très haut niveau d'exigence, le recrutement international de leurs étudiants et des liens avec des écoles partenaires dans les régions de développement du Groupe, notamment en Asie.

Ainsi, à titre d'exemple, en 2014, 57 étudiants ont bénéficié du partenariat avec HEC – Chaire Luxe ; Gucci a assuré le sponsor du Master IMLUX (*International Master in Luxury Management*) avec le *MIP polytechnique* de Milan et *Neoma business school* ; Kering participe, par sa présence au comité scientifique, à l'*Executive Master of Luxury Management* de la business school du Sole *24 ORE*.

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

En 2014, François-Henri Pinault, Président-Directeur Général de Kering et l'Université de Tsinghua ont franchi une nouvelle étape dans le partenariat engagé en 2009, en créant pour 3 ans le *Tsinghua and Kering Art Education Fund*, soulignant l'engagement de Kering en faveur des jeunes talents créatifs en Chine et accompagner également les meilleurs talents féminins. Ce Fonds soutiendra ainsi deux projets : l'*Artistic Innovation Studio*, qui a pour objectif d'accompagner cinq créateurs particulièrement remarquables, dans leur formation et la création de leur studio ; le *Female Support Programme* accompagnera financièrement dix femmes de talent, les aidant à poursuivre leurs études ou à réaliser leurs projets dans le domaine des arts, de l'économie, de l'architecture ou l'environnement.

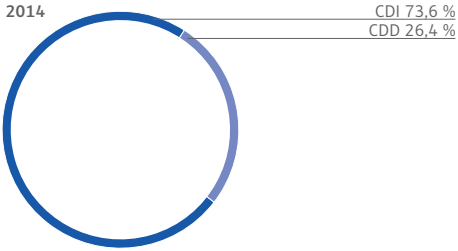
La volonté de donner des moyens aux jeunes talents créatifs s'est traduite également, par le projet « Empower Talents ». Mené avec le magazine Vogue Italie, ce projet lancé pour la première fois en octobre 2013 avec succès a été reconduit en 2014. Il a mobilisé des marques du Luxe implantées en Italie et les marques de l'horlogerie/joaillerie pour offrir des stages dans les domaines clés de l'entreprise. Suite à la session de 2013, un quart des stagiaires se sont vus proposer une deuxième collaboration.

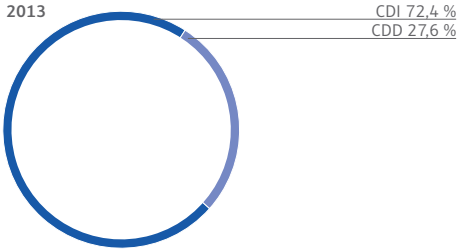
En outre, en 2014, Kering et le *Centre for Sustainable Fashion (CSF)* du *London College of Fashion (LCF)* ont formé un partenariat de cinq ans, pour soutenir le rôle du développement durable dans la mode de demain. L'objectif est de réunir acteurs de l'entreprise, du développement durable et de l'éducation. Une des actions consistera à soutenir financièrement les lauréats d'un concours.

Ces collaborations se traduisent aussi par une offre de stages ou d'apprentissage proposée par de nombreuses marques.

Embauches

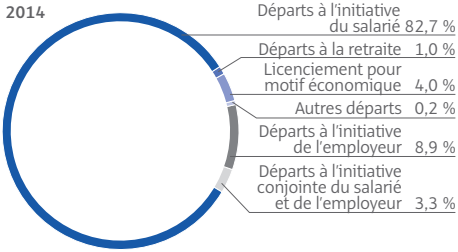
RÉPARTITION CDD/CDI DES EMBAUCHES

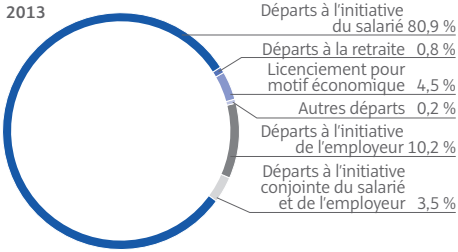




Le nombre de départs CDI, tous motifs confondus, s'élève à 9656 en 2014, dont 7988 départs à l'initiative du salarié (82,7 % des départs) et 854 licenciements (8,9 % des départs).

RÉPARTITION DES DÉPARTS DE CDI PAR MOTIF





2.1.3. Accompagner de manière responsable les évolutions d'organisation

En 2014, Kering a poursuivi sa politique d'accompagnement et de reclassement des collaborateurs, en s'engageant pour favoriser le repositionnement interne des collaborateurs. Cette politique se traduit en France par la Coordination emploi, instance animée par la fonction Ressources Humaines de Kering et regroupant des représentants Ressources Humaines des marques pour proposer des solutions de reclassement individuelles entre marques. Il s'agit, au-delà des obligations légales, 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.

Dans tous les pays et pour l'ensemble des marques, lorsque des départs sont envisagés suite à des réorganisations (par exemple fermeture ou transfert d'un magasin), des recherches de reclassement sont engagées, au-delà des obligations légales.

Par ailleurs, Kering a achevé les cessions des entités restantes du Pôle distribution, en portant une attention particulière à sa responsabilité sociale.

2.2. rémunération et avantages sociaux

Rémunération et avantages sociaux

- Masse salariale du Groupe en 2014 : 1,37 milliard d'euros ;
- 64, 874 millions d'euros de charges sociales patronales des marques en France métropolitaine en 2014.

La politique de rémunération de Kering

La rémunération est un élément déterminant dont disposent les managers pour reconnaître l'engagement et la performance individuelle et collective des salariés.

La structure des rémunérations repose sur des orientations fixées par le Groupe, comme par exemple l'introduction d'une part variable à partir d'un certain niveau de responsabilité. Le montant des rémunérations individuelles est défini dans un double souci d'équité interne et de compétitivité.

Près de 90 % des salariés du groupe bénéficient d'un dispositif de rémunération variable.

En 2014, les marques ont poursuivi leurs réflexions en matière de politique de rémunération variable court terme (bonus), de manière à adapter les mécanismes de déclenchement de leurs dispositifs aux performances et tendances du business. L'objectif recherché est de gagner en cohérence et en efficacité.

Certaines d'entre elles ont par ailleurs mis l'accent sur la mise en cohérence de leurs dispositifs de rémunération, de manière à garantir certains éléments variables à l'intégralité de leurs salariés. À titre d'illustration, en 2014, PUMA a travaillé sur la mise en œuvre d'un bonus pour tous ses salariés en Europe et plusieurs marques du Pôle Luxe (Saint Laurent, Balenciaga, Brioni, etc.) ont engagé des projets d'harmonisation mondiale de leurs dispositifs d'intéressement de salariés du retail.

La rémunération des dirigeants

La rémunération des 300 dirigeants du Groupe est suivie par la Direction des Ressources Humaines Groupe, et ce afin de garantir la cohérence et l'équité interne ainsi que la compétitivité au regard des pratiques des entreprises du secteur.

La structure de la rémunération des dirigeants (salaire de base, variable court terme, intéressement long terme) est définie par le Groupe en fonction de leur niveau de responsabilité.

La politique 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 marques. L'atteinte des objectifs financiers s'apprécie par rapport aux résultats de deux indicateurs traduisant la performance en matière de rentabilité et de gestion de trésorerie des marques (EBIT et Cash-Flow Libre). Par ailleurs, une part des objectifs individuels fixés aux dirigeants est liée à la stratégie développement durable du Groupe.

L'intéressement long terme attribué aux dirigeants du Groupe en 2014 s'inscrit dans la continuité du nouveau système mis en place en 2013. Il a pour double ambition de rétribuer leur performance dans la durée et de récompenser leur fidélité.

Les montants attribués et les supports utilisés (unités monétaires Kering) sont directement liés à la fonction et au niveau de responsabilité du bénéficiaire dans le Groupe.

À l'issue d'une période d'acquisition des droits (*vesting*) de 3 ans, les dirigeants concernés par un *Plan Cash* reçoivent la contrepartie financière, sous réserve de l'atteinte des objectifs d'EBIT et de Cash Flow Libre à trois ans définis lors de l'attribution initiale.

Par ailleurs, pendant deux ans à l'issue de cette même durée de *vesting*, les dirigeants ayant eu une attribution en unités monétaires Kering ont la possibilité d'en demander la contrepartie financière.

En matière de rémunération des mandataires sociaux, le Conseil d'administration a respecté lors de l'Assemblée générale du 6 Mai 2014 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 au travers des différents régimes en place dans les marques du Groupe.

Certaines marques travaillent également sur la mise en œuvre de dispositifs d'avantages sociaux plus complets.

Par exemple, Pomellato a mis en place en 2014 le programme *Pomellato for you* permettant à ses salariés italiens de bénéficier d'avantages supplémentaires notamment en matière d'éducation, de loisirs, de transport ou d'aide à la famille.

Par ailleurs, Gucci a poursuivi en 2014 le déploiement de son programme *Corporate Welfare Plan* créé en 2013. En effet, l'accès aux avantages prévus dans le cadre de ce dispositif a été étendu au cours de l'année à tous les salariés du retail ainsi qu'à certaines équipes des Opérations en Italie. Ainsi, à fin 2014, plus de 2700 salariés italiens peuvent bénéficier de prestations sociales financées dans le cadre de ce programme.

À travers ces dispositifs, les marques s'inscrivent dans la continuité du Groupe en termes d'engagement en matière de responsabilité sociale.

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

Conformément aux dispositions légales nationales, la quasi-totalité des salariés du Groupe en France bénéficient 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 règlementation en vigueur.

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

Le Code d'éthique de Kering, socle de l'éthique du Groupe et cadre de référence pour tous ses collaborateurs

Codifiés depuis 1996 dans la première charte éthique du Groupe, les principes éthiques de Kering s'appliquent à tous sans exception et reflètent les convictions profondes du Groupe en matière de conduite des affaires. Le Code d'éthique de Kering, institué en 2005 et remis à jour une première fois en 2009, a fait l'objet en 2013 d'une nouvelle refonte. Il s'inscrit dans la droite ligne des grands textes internationaux de référence (Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations unies et Convention européenne des droits de l'homme, principales conventions de l'Organisation Internationale du Travail, principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, convention des Nations unies sur les droits de l'enfant, Pacte mondial des Nations unies), 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 12 langues les plus parlées dans le Groupe, sur l'intranet du Groupe, mais aussi pour tout lecteur externe, sur le site web de Kering.

Une organisation éthique renforcée fin 2013

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 3 comités est composé de représentants de Kering et de représentants des marques du Groupe, dans un souci de diversité des profils.

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

Enfin, une hotline éthique a été mise à disposition de tous les salariés du Groupe dans ses pays et territoires d'implantation. Elle seconde les comités d'éthique dans la remontée d'informations, de questions ou de réclamations de la part des collaborateurs et peut être appelée par

quiconque au sein du Groupe préfèrerait cette voie de recours plutôt que de s'adresser directement à l'un des trois comités.

Une année 2014 consacrée à l'information et la formation des salariés et à la mise en route opérationnelle des nouveaux dispositifs éthiques

Après une année 2013 consacrée à remettre à jour le Code et faire évoluer les dispositifs éthiques du Groupe, l'année 2014 a été une année de mise en œuvre opérationnelle de ces nouveaux dispositifs et ce, sur 3 axes en parallèle :

- **Faire connaître l'existence du Code partout dans le Groupe**

Conscient que le premier facteur clé de succès pour une conduite des affaires respectueuse de l'éthique et des principes du Groupe repose avant toute chose sur l'appropriation du Code par tous, Kering a initié de nombreuses actions en faveur d'une diffusion large et expliquée de son Code d'éthique. Disponible en 12 langues dans sa version électronique et dans les 5 premières langues du Groupe dans sa version papier, le Code a été largement diffusé et distribué dans les différentes zones géographiques d'implantation du Groupe. Sa diffusion a été accompagnée d'une présentation explicative de son contenu et de la manière de s'y référer afin que tous les managers puissent s'en faire un relais pédagogique auprès de leurs équipes. Localement, des initiatives ont été prises pour accroître encore la bonne diffusion de l'information comme l'impression d'affiches à destination des principaux sites des marques dans les langues des pays concernés.

Compte tenu du turn-over naturel du Groupe et de l'étendue de ses implantations géographiques, l'année 2015, à nouveau, verra se renouveler les actions en faveur d'une connaissance toujours plus grande du Code et de ses principes par tous les collaborateurs.

- **Former les salariés à l'éthique et au questionnement face aux situations et dilemmes qu'ils peuvent rencontrer dans leur vie professionnelle**

En 2013 avait été décidée la mise en œuvre d'un programme de formation à l'éthique et au Code pour tous les collaborateurs du Groupe dans le monde. Conçu en 2013, il a vu le jour en février 2014 et a été lancé partout chez Kering. Disponible en 9 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 sera renouvelé annuellement et couvrira tous les principes éthiques majeurs 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. Pour sa seconde année de mise en œuvre, le programme couvrira en 2015 les thèmes de la diversité, la corruption, le respect des droits de l'homme et la protection de l'environnement.

- **Mettre en place les 3 comités d'éthique et traiter les sollicitations de salariés**

Dès janvier 2014 a démarré la mise en œuvre concrète et effective de la nouvelle organisation éthique décidée en 2013. Le Comité d'éthique du Groupe a diffusé aux comités régionaux les principaux documents permettant d'encadrer les pratiques des comités et d'homogénéiser les procédures afin de garantir à tout collaborateur une unicité de traitement de ses requêtes où qu'il se trouve dans le monde. Ce sont en particulier :

- le Règlement intérieur des comités qui rappelle les principes fondamentaux de fonctionnement de ces instances et les engagements de ses membres, au premier rang desquels, la confidentialité et l'exemplarité ;
- la Procédure de traitement des saisines détaillant la manière de prendre en compte toute saisine de collaborateur et les étapes clés à respecter dans le traitement d'un dossier, depuis le respect de la confidentialité de l'auteur de la saisine, en passant par la manière de diligenter une enquête pour établir la véracité – ou non – des faits reportés, jusqu'à l'engagement de réponse et de partage des conclusions avec le plaignant et l'instance ou la personne mise en cause le cas échéant.

Au cours de leurs différentes réunions tenues en 2014, les 3 comités d'éthique de Kering ont traité 16 requêtes (13 plaintes et 3 questions de collaborateurs souhaitant s'assurer avoir bien compris ce qui était dit par le Code sur un sujet précis), dont 3 étaient encore en cours d'investigation à fin 2014. Ces sollicitations sont parvenues aux comités soit directement, soit par l'intermédiaire de la hotline éthique dont le Groupe inaugurait également le fonctionnement en 2014.

Source	Sujet/Motif	Conclusion
12 saisines de salariés du Groupe	1. Harcèlement/Licenciement abusif	Pas de violation du Code constatée après enquête
	2. Harcèlement/Traitement inéquitable	Pas de violation du Code constatée après enquête
	3. Discrimination	Pas de violation du Code constatée après enquête
	4. Harcèlement	Pas de violation du Code constatée après enquête
	5. Harcèlement	Pas de violation du Code constatée après enquête
	6. Vol	Une violation du Code
	7. Insultes sur un media social	Pas de violation du Code constatée après enquête
	8. Politique cadeaux	Pas de violation du Code constatée après enquête
	9. Mauvais usage des ressources	Pas de violation du Code constatée après enquête
	10. Fraude employé sur les commissions de ventes	Enquête en cours à fin 2014
	11. Favoritisme	Enquête en cours à fin 2014
	12. Discrimination	Enquête en cours à fin 2014
1 plainte d'un fournisseur du Groupe non retenue lors d'un appel d'offres(1)	1. Concurrence déloyale	Pas de violation du Code constatée après enquête
3 questions de salariés du Groupe	1. Politique cadeaux	
	2. Politique cadeaux	
	3. Conflit d'intérêt	

(1) Même si les Comités d'éthique ne peuvent être saisis que par des salariés du Groupe et non par des parties prenantes externes, le Comité d'éthique ayant reçu en direct cette plainte a choisi de la traiter.

Pour chacune des 13 plaintes, une enquête contradictoire a été menée sous la responsabilité du comité sollicité et une seule violation du Code a été constatée. Les autres enquêtes n'ont pas révélé de manquement au Code d'éthique mais plutôt, dans la majorité des cas, des problèmes de management et des divergences d'appréciation entre un salarié et son manager, sans que cela constitue une quelconque violation de l'éthique.

Enfin, les comités ont également au cours de l'année 2014 répondu à leurs deux autres missions qui, en complément d'une mission principale d'examen et de traitement des plaintes de salariés, leur demandent également de prendre en charge la diffusion du Code dans le Groupe et sa bonne appropriation par tous. Il s'agit également d'être proactif pour faire avancer les réflexions du Groupe en matière d'éthique et de développement durable en étant force de proposition sur des sujets que les Comités jugeraient prioritaires. En 2014, les sujets de réflexion ont ainsi principalement porté sur les chartes en cours d'élaboration sur la gestion et la sécurité des données privées et l'utilisation des moyens informatiques mis à disposition des salariés, et le dialogue avec les parties prenantes. En 2015, les réflexions devraient porter, entre autres sujets, sur la politique de gestion des conflits d'intérêts, la politique cadeaux du Groupe et la manière de gérer les relations avec les tierces parties.

2.4. développement des talents et des compétences

Le développement des talents et des compétences est un élément clé de la politique de Ressources Humaines de Kering.

Ceci se traduit par deux axes majeurs :

- favoriser les mobilités et le développement professionnel dans le Groupe ;
- développer une politique de formation structurée pour tous les collaborateurs.

2.4.1. Favoriser les mobilités et le développement professionnel dans le Groupe

Dans un groupe plus intégré, Kering développe les processus et outils permettant aux salariés d'élargir constamment leurs perspectives professionnelles et de renforcer leurs compétences à travers des opportunités de mobilité et de carrière.

Favoriser les mobilités au sein du Groupe et de ses marques

La mobilité professionnelle a toujours été encouragée pour permettre le développement des compétences, donner des perspectives de carrière et donner les moyens à chacun d'évoluer au sein du Groupe.

Après son lancement en juillet 2013, la plateforme de mobilité interne sur l'intranet Groupe 360° a été déployée en 2014 pour toutes les marques et progressivement dans tous les pays. Ce projet ambitieux permet de donner aux salariés une visibilité sur les opportunités professionnelles dans le Groupe, chaque marque publiant ses besoins de recrutement. Cette plateforme permet à chaque salarié d'être acteur de son développement professionnel en rédigeant et publiant son CV, en faisant connaître ses souhaits d'évolution et en valorisant ses compétences.

Le dispositif permet également aux professionnels de la fonction Ressources Humaines d'être plus proactifs et proches des managers pour gérer les talents et les mobilités fonctionnelles. Il s'agit de doter les marques du Groupe d'une base commune de talents et d'expertises et de favoriser les synergies et le partage des bonnes pratiques.

En 2014, plus de 2500 offres de postes ont été publiées, et plus d'une centaine de mobilités ont été réalisées directement grâce à la plateforme. Toutes les marques sont présentes et proposent leurs postes offrant la plus grande visibilité sur leur organisation et sur les possibilités d'évolution. Désormais, l'ensemble des postes sont publiés, y compris les postes à pourvoir dans les boutiques.

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

Dans l'ensemble du Groupe, l'objectif d'identification et de développement individuel des talents est une priorité. Le Groupe développe des outils et des processus mis en œuvre dans un premier temps à l'attention des leaders pour bénéficier ensuite à tous les salariés. Le déploiement est réalisé en collaboration avec les marques, de manière adaptée à leurs moyens et besoins.

Ainsi, en 2014, Gucci a poursuivi la mise en œuvre de son programme d'identification et développement des talents. Une cartographie des talents des deux premiers niveaux de l'organisation et de tout le personnel des boutiques dans le monde (plus de 3500 personnes) a été réalisée. Le processus a pour objectif de définir des plans de succession, identifier les besoins et mettre en place les actions de recrutement ou développement nécessaires.

PUMA a poursuivi son programme *People@PUMA*, pour évaluer les talents. Pour accompagner le suivi des collaborateurs amenés à évoluer, un programme international pour former au leadership (ILP) a été construit. Ce programme a pour objectif de développer les qualités de leadership pour accompagner la stratégie de l'entreprise, au niveau mondial mais aussi régional.

Le projet *360° feedback* : le développement des cadres dirigeants

En 2014, le travail engagé depuis 2012 sur les *360° feedback* a été poursuivi auprès des dirigeants des marques et du corporate afin de les accompagner dans leur développement. La démarche vise à recueillir de plusieurs sources (hiérarchique, collègues, collaborateurs, clients, etc.) un ensemble de renseignements sur la perception des compétences d'une personne, et ce dans une perspective de valorisation et de progrès. Chaque dirigeant, à la fin du processus bénéficie d'une séance de coaching individuel pour analyser les résultats et définir un plan d'action de développement personnel et professionnel.

2.4.2. Développer une politique formation structurée pour tous les collaborateurs

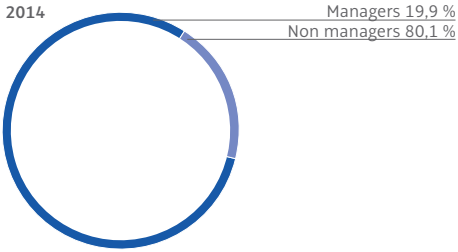
En 2014, le groupe Kering a consacré un budget de 15,6 millions d'euros à la formation de ses collaborateurs, ce qui représente 1,1 % de la masse salariale du Groupe. Ainsi, au cours de l'année 2014, 375 960 heures de formation (hors formation à la sécurité) ont été dispensées dans les marques du groupe Kering et 19 338 collaborateurs ont pu bénéficier d'au moins une formation. Ainsi, plus d'une personne sur deux a suivi une formation en 2014.

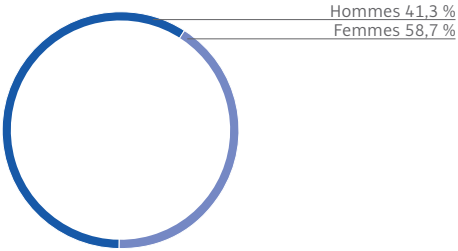
Les femmes représentent 58,7 % de l'effectif formé en 2014 (hors formation à la sécurité). Par ailleurs 80,1 % des salariés formés en 2014 étaient des non-managers.

L'augmentation du nombre de personnes formées illustre la volonté de donner les moyens de développement aux salariés, d'accompagner les nouveaux embauchés, dans un contexte de nouvelles implantations des marques et de nouveaux projets.

FORMATION (HORS SANTÉ SÉCURITÉ) CDI, CDD

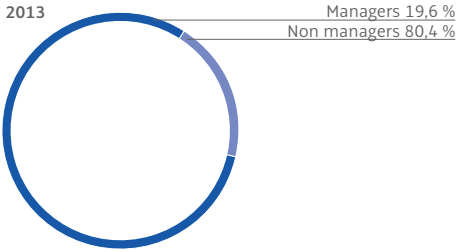
2014

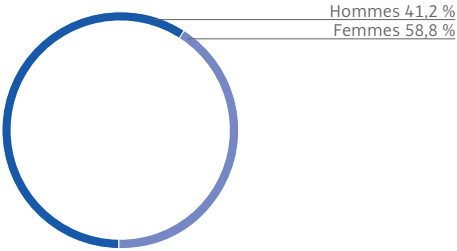




19 338 personnes ayant suivi une formation, soit 52,2 % des effectifs

2013





17 873 personnes ayant suivi une formation, soit 50,7 % des effectifs

Kering met en œuvre depuis de nombreuses années à travers son Université des programmes de formation à l'attention des cadres dirigeants, cadres supérieurs et futurs leaders, assurant ainsi la diffusion d'une culture managériale commune. Kering a pour objectif en outre de renforcer l'offre de formation managériale dans les régions (Asie, États-Unis, Europe) pour offrir un parcours de formation structurée qui jalonne les différentes étapes de développement individuel des managers. Culture de la performance, innovation, digitalisation et entreprenariat sont chaque année au cœur de ces programmes. Ce sont, chaque année, plusieurs centaines de leaders et managers du Groupe qui bénéficient de « l'effet Kering » et des synergies du Groupe. Les marques assurent dans le même temps la formation des salariés, adaptée à leurs codes et leurs besoins.

L'Université Kering

En 2014, l'Université Kering a poursuivi ses programmes de développement destinés aux collaborateurs à potentiels du Groupe (*Leadership Development Program*) avec trois promotions en cours, soit plus d'une trentaine de participants issus des marques du Luxe et Sport & Lifestyle. *360° feedback*, *Learning Expedition* dans les zones privilégiées de croissance du Groupe, séminaires finance et performance au sein de l'IMD à Lausanne : cette formation permet de renforcer le développement personnel, partager des expériences professionnelles et améliorer la compréhension des enjeux stratégiques du Groupe.

L'une des promotions a achevé son parcours de 18 mois par un projet concret à but sociétal et solidaire au Népal. Ce projet consistait à réaliser, sous contrainte de temps, l'accompagnement d'une association qui œuvre pour l'insertion professionnelle de femmes victimes de violences.

Les séminaires internationaux *Talent Development Program* ont également été mis en place, permettant aux managers de l'entreprise de renforcer leurs atouts et développer leurs compétences. Chaque session démarre avec la restitution d'un *360° feedback* permettant à chaque participant de mieux appréhender la façon dont il est perçu par son entourage. Le séminaire se poursuit avec des mises en situation et la rédaction d'un plan de développement individuel. Deux sessions ont eu lieu en 2014 : une en Europe et la seconde, pour la première fois aux États-Unis, accueillant au total 24 personnes issues de l'ensemble des marques.

Dans un contexte de transformation, il est apparu nécessaire de renforcer l'offre de formation managériale dans toutes les régions du monde, notamment pour soutenir les marques en forte croissance. Depuis plusieurs années, Kering, en partenariat avec HEC et Tsinghua, propose aux meilleurs talents en Asie un programme sur mesure. Cette année encore plus de 30 managers d'Asie ont bénéficié de ce programme de haut niveau. Outre ce programme à l'attention des leaders ou futures leaders, Kering Asie-Pacifique construit un programme de management, tant pour répondre aux besoins à court terme que pour former et retenir les meilleurs talents en devenir dans la région. Ce programme permet de disposer de formations préalables aux programmes globaux que sont le *Talent Development Program* et le *Leadership Development Program*. Initiées en 2013, ces formations ont été mises en place en 2014 en région APAC, avec plus de 90 personnes formées lors de cursus inter-marques.

En parallèle, l'Université Kering a poursuivi le déploiement des séminaires *Leading business across cultures* ayant pour but d'appréhender et de mieux collaborer au niveau international en prenant en compte les différences multiculturelles. Ces sessions animées par l'INSEAD ont concerné plus de 70 personnes en 2014.

Kering *Digital Academy*, 2014

L'année 2014 marque la troisième année de déploiement du programme de la Kering *Digital Academy*. Partie intégrante de la stratégie digitale du Groupe depuis 2011, la *Digital Academy* est un parcours de développement destiné aux managers des marques de Luxe et de Sport & Lifestyle ayant pour objectif d'instiller une culture digitale au sein du Groupe, soutenir la performance business des marques et être reconnu comme un acteur majeur dans le domaine du digital.

La Kering *Digital Academy* a orchestré des ateliers de formation, destinées aux managers du Groupe. Six sessions ont été réalisées en 2014, à destination d'une centaine de directeurs du Retail, du eCommerce, du Marketing, de la Communication, et du CRM. Afin de répondre aux besoins spécifiques de chaque marque, les sessions ont été personnalisées. Les participants ont ainsi pu travailler sur les thèmes de la *Customer centricity* et la gestion de l'image de marque en ligne.

En outre, la *Digital Academy* a lancé en juin 2014 le *Digital Academy eCampus*, un espace virtuel à destination de tous les collaborateurs Kering, accessible *via* l'Intranet Groupe. Informations quotidiennes, initiatives digitales des marques, cours de eLearning : le *Digital Academy eCampus* a pour vocation de devenir le point de rendez-vous pour découvrir, apprendre et partager tous types de contenus relatifs au digital, tout en développant les comportements collaboratifs.

2.4.3. Les offres de formation des marques

L'accélération de la transformation et de la croissance du Groupe a été accompagnée par des formations dans chacune des marques sur les thématiques à forts enjeux de développement humain et commercial. Il s'agit à la fois d'intégrer de nombreux nouveaux talents et renforcer les compétences métiers.

Intégrer les nouveaux talents

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

À titre d'exemple, Gucci a harmonisé sa stratégie de formation Retail en mettant l'accent sur quatre domaines principaux : les techniques de vente, l'intégration et l'ADN de Gucci, la formation au produit et au leadership. Gucci France a lancé un programme de visite des ateliers de Casellina près de Florence pour mieux connaître le métier des artisans.

Balenciaga a créé un programme d'intégration, animé par les départements RH et formation Retail pour tous les salariés en France avant d'être déployé à l'international. Le programme comprend l'histoire de la marque, les valeurs et le savoir-faire de Balenciaga.

Enfin, Pomellato a lancé des sessions d'intégration avec visites des sites de productions et présentations pour les nouveaux embauchés.

Développer les compétences managériales des équipes et des directeurs de magasins

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

Gucci a développé en 2014 un programme intitulé *Management Essentials* dédié aux managers afin de mieux connaître la stratégie de gestion des talents de Gucci et renforcer leurs compétences de développement RH : recrutement, développement et fidélisation des talents. Plus de 350 managers internationaux ont bénéficié de cette formation.

Bottega Veneta a mis en place six nouveaux modules dans le cadre du *Retail Management Program* afin de développer les compétences managériales dans les magasins. Les personnes inscrites à ce *C.O.R.E Program* ont été sélectionnées et les managers ont été impliqués dans l'accompagnement et le suivi des participants de cette formation. 50 % des personnes inscrites seront en principe promues à un poste plus élevé à la fin du programme.

Saint Laurent a décidé de revisiter et mettre un accent particulier sur les aspects de formation et de développement en construisant une stratégie globale de formation, en mettant en place des équipes dédiées, des outils adéquats et des processus aux niveaux mondial et local.

Pomellato a créé une session intitulée *high performance leadership lab* sur des sujets de développement commercial, de collaboration et motivation des équipes ainsi que la gestion du changement. 19 collaborateurs ont pu bénéficier de cette formation. Aux États-Unis, Pomellato a lancé deux sessions « VIP » acronyme pour *Very Important Person* et *Voyage Inside the Product*. Cette formation a pour objet de souligner l'importance du rôle de chacun au sein de l'organisation et mettre en lumière le cœur de l'activité, à savoir la production et le travail des pierres.

PUMA, en Amérique latine, met l'accent sur le développement des hommes au travers de formations dédiées à des populations spécifiques (évaluation pour les managers d'équipe ou encore techniques de vente ou gestion pour les équipes magasins).

Renforcer les compétences métiers

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

Gucci a initié un programme de deux ans avec la *Scuola dei Mestieri* qui vise à former une vingtaine de jeunes talents par an. Ce programme a pour but de promouvoir l'artisanat et renforcer l'engagement social et environnemental de Gucci localement.

Bottega Veneta continue de soutenir la future génération de designers et artisans avec la *Scuola dei Maestri Pellettieri*, créée en 2006. L'objectif est triple : entretenir l'excellence technique, la culture, la passion et les compétences requises par la marque pour ses artisans et designers ; développer les techniques et sensibilités produits auprès de la future génération d'artisans ; diffuser la culture de l'excellence artisanale, au cœur de l'identité de Bottega Veneta, à travers l'entreprise et ses salariés. Les activités relatives à la *Scuola dei Maestri Pellettieri* ont lieu dans les locaux de Bottega Veneta, à l'Atelier de Montebello Vicentino. En 2014, quelques 600 personnes, internes et externes à l'entreprise, ont pris part à divers projets de l'école.

Brioni prépare au sein de son école le renouvellement des compétences. En 2014, la marque met en place une formation et un accompagnement de haut niveau pour des tailleurs qui bénéficient de six mois de formation en magasin, au contact du client dans toutes les régions du monde.

Les formations concernent aussi d'autres métiers.

À titre d'exemple, Gucci a créé une communauté Ressources Humaines monde de façon à développer les compétences métier et de partager les meilleures pratiques RH entre pairs. 30 RH sont concernés par cette communauté et 60 sont inscrits dans une communauté virtuelle en ligne. La *HR Academy* prépare et anime, de même, des programmes pour professionnaliser la population RH : 9 sessions ont été animées pour 120 participants.

2.5. promotion de la diversité

Kering s'engage depuis plusieurs années en faveur de la diversité et a ainsi été en 2004 l'un des premiers signataires de la Charte de la Diversité. En 2010, l'équivalent de cette Charte a également été signé en Allemagne par PUMA, puis en 2011 en Italie par Gucci.

Au-delà de son engagement social, le Groupe est convaincu que la diversité est source de créativité et d'innovation et donc de performance économique. Le Code d'éthique, déployé depuis 2005 et dont la troisième version a été diffusée fin 2013 auprès de l'ensemble des collaborateurs, témoigne de l'engagement en la matière.

2.5.1. 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 tout particulier est mis sur l'égalité professionnelle. En 2010, le Groupe a été l'un des premiers signataires en France de la Charte WEP (*Women's Empowerment Principles*), élaborée par l'ONU Femmes et le Pacte Mondial des Nations Unies. Cette charte offre un ensemble de réflexions donnant des lignes directrices pour favoriser la montée en puissance des femmes dans l'entreprise et, plus généralement, dans la société.

La même année, Kering lançait le programme Leadership et Mixité, qui vise à mettre fin à la déperdition des talents féminins le long de la ligne hiérarchique et plus globalement à diffuser une culture de l'égalité au sein du Groupe. Ce programme stratégique repose sur trois priorités d'action :

- garantir la transparence et l'égalité des chances tout au long de la carrière, grâce à des politiques et des process Ressources humaines traitant chacun et chacune équitablement ;
- promouvoir la progression des talents féminins dans l'organisation à travers des programmes de développement et de networking dédiés ;
- rendre les managers acteurs de cet engagement en faveur de la mixité, à travers la gestion de leurs équipes au quotidien, notamment sur le sujet de l'articulation des temps de vie.

En 2014, avec 30 % de femmes au sein de son Comité exécutif et 36 % au sein de son Conseil d'administration, Kering se positionne comme l'une des entreprises du CAC 40 les plus féminisées. Pour la deuxième année consécutive, le Groupe occupe ainsi à la 10e place du Palmarès de la féminisation des instances dirigeantes, baromètre annuel mené par *Ethics & Boards*, premier Observatoire international indépendant de la gouvernance des sociétés cotées.

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 prise de conscience des stéréotypes qui sont un frein à une réelle diversité. C'est la raison pour laquelle Kering a lancé début 2014 une campagne interne contre les stéréotypes de genre, appelée *Hunting down stereotypes*. Son objectif : faire participer les collaborateurs du Groupe à une réflexion collective autour des représentations des femmes et des hommes, étudier la façon dont ces stéréotypes enferment dans des rôles sociaux et constituent en cela des freins invisibles à l'égalité femmes/hommes.

Durant trois semaines, les collaborateurs ont eu accès à une galerie de visuels postés sur la plateforme digitale du Groupe. Chacun était invité à participer en commentant les visuels proposés et/ou en postant d'autres visuels. Cette campagne a été un succès (250 visites en moyenne par jour). En complément, au sein de Kering Corporate France, un cycle de conférences trimestrielles « Kering au féminin/masculin » a été engagé, visant à poursuivre la sensibilisation aux enjeux du genre au sein du Groupe et dans la société en général.

En parallèle, le Groupe veille à ce que ses processus Ressources Humaines prennent en compte l'objectif d'égalité des chances. Un *reporting* des principales données quantitatives est ainsi ventilé par sexe pour suivre dans le temps cet engagement. Ainsi, en 2014, les femmes représentent 56,9 % des embauches et 49,3 % des managers.

Kering Corporate France a mené un diagnostic complet sur l'égalité professionnelle Femmes/Hommes : une analyse quantitative, des réunions de groupes auprès d'une dizaine de collaborateurs(trices) de différents niveaux hiérarchiques et des entretiens exploratoires avec des femmes managers ont ainsi permis de vérifier l'absence d'inégalités salariales mais aussi d'identifier clairement les attentes des collaborateurs et donc les nouvelles pistes de travail pour l'année à venir.

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

En 2013, Kering lançait en France une session pilote de *mentoring* inter-marques et inter-métiers, à l'attention des talents féminins. Le dispositif mettait en relation des femmes de talent et des cadres supérieurs (femmes et hommes). Le dispositif a été reconduit en 2014 pour 14 femmes et ouvert à quelques hommes. Fin octobre, les 18 mentor(e)s et 18 mentoré(e)s de cette seconde édition du Mentoring Kering se sont retrouvés durant une journée, accompagnés par une équipe projet dédiée et des coachs externes.

En 2015, le programme sera déployé à l'international, dans sa version pilote, c'est-à-dire dédiée exclusivement aux talents féminins.

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

Permettre une meilleure articulation des vies personnelle et professionnelle

Enfin, les marques et Kering corporate mettent en place des actions qui relaient la politique Groupe au plus près des salariés, au bénéfice tant des hommes que des femmes, en favorisant l'articulation des vies professionnelle et personnelle. Kering a d'ailleurs officialisé cet engagement en signant cette année les 15 engagements pour l'articulation des temps de vie, lancés par le Ministère français des Affaires sociales, de la Santé et des Droits des femmes afin de promouvoir une culture managériale plus respectueuse de la vie privée de tous les salariés.

Les actions engagées par les marques depuis plusieurs années en faveur d'une meilleure articulation des vies personnelle et professionnelle se poursuivent et s'enrichissent régulièrement de nouvelles actions.

Dans le cadre de son programme *Wellbeing@PUMA*, PUMA a de son côté œuvré en faveur du bien-être des collaborateurs parents de son siège en Allemagne : réservation de places dans les structures de garde d'enfants et création d'espaces équipés (mobiliers d'enfants, matériel de puériculture, équipement informatique pour les parents) pouvant accueillir des collaborateurs et leurs enfants en cas de problème de garde ponctuel. De plus, un réseau de spécialistes est mis à disposition des collaborateurs pour les accompagner par exemple dans la recherche de mode de garde pour leurs enfants ou de services à la personne pour ceux ayant leurs propres parents à leur charge. De même, afin d'offrir à ses collaborateurs plus de flexibilité dans leur travail et donc de favoriser leur articulation des temps de vie, PUMA a conclu en 2014 un accord d'entreprise sur le travail à distance.

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

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

En Italie, depuis 2013, les enfants entre 6 et 10 ans des collaborateurs Pomellato ont quant à eux l'opportunité de participer durant une ou deux semaines à un camp d'été tenu par une école dispensant des cours d'anglais et située à proximité du siège de la marque. En 2014, onze enfants ont ainsi profité de cette offre, totalement prise en charge par Pomellato.

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

Au 31 décembre 2014, le groupe Kering compte 337 travailleurs handicapés (taux de couverture 81,7 % – hors Royaume-Uni et États-Unis).

La *Mission Handicap* Kering a été créée en 2004 et depuis, chaque année, elle réaffirme l'engagement du Groupe en faveur de l'intégration professionnelle des personnes handicapées à travers une campagne de sensibilisation interne, à l'occasion de la semaine nationale pour l'emploi des personnes handicapées.

Pour célébrer les 10 ans de sa *Mission Handicap*, Kering s'est associé cette année à l'association Créative Handicap qui accompagne des personnes en situation de handicap à travers l'art. Quatre de ses artistes en situation de handicap ont ainsi conçu, ensemble, cinq œuvres montrant comment la créativité se nourrit des différences de chacun. Ces œuvres ont été soumises au vote des collaborateurs du Groupe. Cette campagne de sensibilisation intitulée « *All different. All creative* » s'est clôturée en janvier 2015 avec l'envoi de l'affiche dans les principaux sites du Groupe, la publication des portraits des quatre artistes et d'un reportage vidéo retraçant le processus de production de l'affiche dans une entreprise employant des personnes handicapées.

Durant la semaine nationale pour l'emploi des personnes handicapées en France, les marques ont par ailleurs relayé cette opération Groupe par des animations autour du handicap.

Par exemple, Kering corporate et Boucheron ont organisé des animations pour sensibiliser avec humour les collaborateurs aux multiples facettes du handicap. Gucci France a dispensé à ses directeurs de boutique une formation de trois heures sur le thème du handicap. Ces mêmes directeurs recevaient à l'issue de leur session de sensibilisation un kit pour déploiement auprès de leurs équipes.

Les marques du Groupe en France et en Italie continuent par ailleurs 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 plateaux-repas/buffets, la mise sous pli, la réponse à des courriers peuvent être confiées à des prestataires identifiés.

Ainsi, le Corporate Kering sous-traite au secteur protégé des réponses aux candidatures spontanées ainsi que le recyclage papier/carton (16,66 tonnes en 2014 à fin décembre 2014).

L'entrepôt logistique de Volcom en France poursuit son partenariat avec l'entreprise adaptée et solidaire *Facilities Multi Services* (FMS) pour notamment, des travaux logistiques (reconditionnements, *reverse pickings*, etc.), ce qui permet une intégration professionnelle des personnes en situation de handicap. Par ailleurs, Volcom et FMS ont développé un partenariat permettant de développer l'employabilité des salariés de FMS : ces derniers ont bénéficié de formations aux logiciels bureautiques assurés par les salariés de Volcom.

À Florence (Italie), Gucci Logistica a vu en octobre 2014 son engagement en faveur du handicap récompensé par le prix « Lavora diversamente ». Depuis 2012, Gucci Logistica a en effet embauché 18 personnes en situation de handicap au sein de ses départements Chaussures et Operations & Supply Chain Monde.

2.5.3. Soutenir les jeunes issus de milieux défavorisés ou en difficulté scolaire

En France, depuis 2005, le Groupe est le partenaire fondateur de l'Institut Télémaque, qui, à travers un double tutorat pédagogique et entreprise, accompagne jusqu'au baccalauréat des jeunes talentueux et motivés, issus de milieux modestes. En 2014, douze collaborateurs du Groupe en France, soit deux fois plus que l'année précédente, sont aujourd'hui tuteurs de jeunes collégiens ou lycéens Télémaque. Leur rôle : permettre à leurs filleul(e)s de s'ouvrir à d'autres horizons socio-culturels et d'aborder leur parcours scolaire avec confiance et ambition, à travers des retours d'expérience, rencontres, évènements. Fin octobre 2014, les tuteurs(trices) Kering et leurs filleul(e)s ont ainsi eu l'opportunité de visiter la Maison Boucheron, afin d'en découvrir l'histoire et le patrimoine.

Les marques mènent également des actions dans le cadre de leur responsabilité sociale. Ainsi, Boucheron a développé des relations avec des associations en faveur des jeunes, avec un soutien financier mais aussi avec la participation des salariés (participation à une compétition sportive dans le cadre de « Sport dans la ville »).

2.6. 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 marques du groupe Kering. Fidèles à cet engagement, et dans le cadre de la Charte d'engagements négociée avec le Comité d'entreprise européen (CEE) de Kering en 2010 sur la qualité de vie professionnelle et la prévention du stress au travail, les marques déploient des procédures et des programmes d'actions en vue d'identifier, d'évaluer, de limiter et de prévenir les risques prépondérants liés à leurs activités.

Pour cela, elles mettent en place différents outils et œuvres sociales afin d'améliorer la qualité de vie professionnelle. En 2014, les plans d'actions définis suite à l'enquête d'opinion interne, « Quel temps fait-il chez vous ? » permettent de souligner l'engagement du Groupe en faveur de la qualité de vie professionnelle (*cf. 2.6.3. L'enquête « Quel temps fait-il chez vous ? », le baromètre social interne*).

2.6.1. La sécurité et santé au travail, une priorité pour le Groupe

La santé et la sécurité sont une priorité dans l'ensemble des entités du Groupe.

Ainsi, pour Gucci, la prévention en matière de santé et sécurité est un des piliers de leur système de management intégré. Un comité Environnement, Santé et Sécurité a été établi, qui traite toutes les questions relatives à ces sujets.

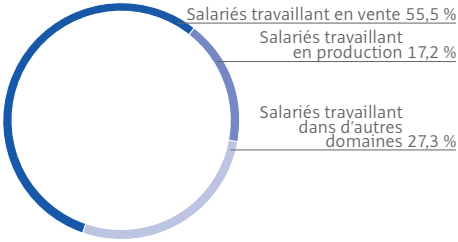
En matière de prévention des risques, 31 985 heures de formation sécurité ont été dispensées à 10 346 salariés dans le Groupe en 2014.

En 2014, 303 accidents du travail avec arrêt ont été comptabilisés au sein de l'ensemble des marques du Groupe, contre 290 en 2013. Le taux de fréquence des accidents est lui en en diminution.

La typologie des risques correspond aux métiers du Groupe :

- vente : manutention, chutes, etc ;
- production : coupures, piqûres, etc ;
- autres : manutention (logistique), etc.

PROFILS DES EFFECTIFS INSCRITS AU 31 DÉCEMBRE 2014 PAR MÉTIER[1]



Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail en 2014 et en 2013

	2014	2013
Taux de fréquence des accidents du travail *(Nombre d'accidents par million d'heures travaillées)*	*4,88 %*	*4,93 %*
Taux de gravité des accidents du travail *(Nombre de jours perdus par millier d'heures travaillées)*	*0,08 %*	*0,07 %*

Dans l'ensemble des marques du Groupe, 27 salariés ont été reconnus comme atteints d'une maladie professionnelle au cours de l'année 2014.

Taux d'absentéismes global et maladie (en %)

	2014	2013
Taux d'absentéisme global	4,19 %	4,32 %
Taux d'absentéisme maladie	2,09 %	2,06 %

Le taux d'absentéisme a légèrement reculé en 2014.

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.

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

2.6.2. L'organisation du travail

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

En moyenne, la durée du temps de travail pour les collaborateurs du Groupe travaillant à temps plein est de 39,3 heures par semaine. En 2014, 24 363 heures supplémentaires ont été comptabilisées en France.

En 2014, on dénombre 4 079 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 12,3 % de l'effectif CDI et est principalement présent aux États-Unis et en Europe de l'Ouest. L'horaire contractuel est réparti en fonction des métiers et des organisations propres à chacune des marques, soit sur certains jours de la semaine, soit sur des plages horaires réduites sur l'ensemble des jours travaillés.

L'organisation du temps de travail dans les marques du Groupe peut varier selon les pays, les sites et les 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 marques recherchent et proposent des organisations plus flexibles répondant aux besoins de l'organisation mais aussi aux demandes des salariés (sièges et production), dans le cadre de leur politique de qualité de vie au travail (horaires flexibles pour plusieurs marques, travail à distance pour PUMA Allemagne, congés pour enfants malades pour Boucheron, temps partiel pour Pomellato).

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

Depuis 2001, le groupe Kering organise tous les deux ans son étude d'opinion interne « Quel temps fait-il chez vous ? » pour tous les salariés de toutes les marques du Groupe, afin de mesurer à une échelle internationale la perception de ses salariés sur des thèmes liés à la vie professionnelle.

Kering et l'ensemble des marques garantissent aux participants un anonymat total des réponses et s'engagent à la fois à restituer les résultats et à travailler sur la mise en place de plans d'actions au regard de l'analyse des résultats.

Les résultats de l'enquête montrent des bases solides sur lesquelles s'appuyer : les collaborateurs continuent d'être fiers et motivés par leur marque à 79 % ; cet engagement s'accompagne d'une large confiance autour des orientations stratégiques et des objectifs du Groupe (81 % de réponses favorables ou très favorables) ; enfin le management de la performance est en nette progression (84 % des répondants indiquent que leur marque attend un niveau élevé de performance).

Suite à l'enquête, les marques ont communiqué les résultats au management, salariés et représentants du personnel dans toutes les régions. Plusieurs marques et Kering corporate ont organisé des ateliers avec des salariés pour approfondir les résultats, mieux comprendre les causes liées aux thématiques identifiées et échanger sur les axes d'amélioration. Une synthèse de ces plans d'action par marque a été présentée au Comité d'Entreprise Européen de Kering en novembre 2014.

2.6.4. Mettre en place des actions en faveur de la qualité de vie professionnelle, lisibles par tous les collaborateurs

Suite à l'enquête, les marques ont travaillé à la définition et à la mise en œuvre de plans d'actions sur quatre thèmes principaux que sont la communication, l'orientation client et la formation, l'organisation et l'efficacité opérationnelle et enfin, la qualité de vie professionnelle.

Plusieurs actions portent sur la communication interne afin d'améliorer la compréhension du contexte, des enjeux et des transformations en cours ou à mener : de nouveaux dispositifs de communication interne sont définis, avec des réunions d'information et d'échange (Brioni, Gucci), ou un magazine trimestriel interactif (Stella McCartney).

L'orientation client et la formation des salariés est un second axe. Ainsi, Bottega Veneta a instauré des programmes de formation à la vente et des réunions entre directeurs de magasins du monde entier pour garantir la continuité du Retail Excellence. PUMA a mis en œuvre la « *Retail Store Experience* » en Amérique du Nord – un programme par lequel les collaborateurs du siège travaillent ponctuellement dans une boutique dans le but d'améliorer leur sensibilisation et leur compréhension des objectifs clés.

En matière d'efficacité opérationnelle, Kering Corporate a identifié comme axe d'amélioration la flexibilité et l'organisation du travail (projet de télétravail).

Enfin, pour améliorer la qualité de vie au travail, les marques travaillent sur l'environnement de travail et les programmes de services ou de welfare. Ainsi, les équipes américaines et Asie/Pacifique d'Alexander McQueen ont récemment emménagé dans de nouveaux locaux.

De son côté, PUMA a défini un programme de bien-être qui promeut de la santé physique (sport), mentale (formations à la prévention du stress), les avantages sociaux (assurance médicale pour les salariés qui voyagent, discount) et les échanges sociaux (événements sociaux, intégration des nouveaux embauchés). Ces actions bénéficient à tous les salariés, dans toutes les régions du Monde (programme *Happiness* à Taïwan, accord sur le travail mobile pour le siège en Allemagne, programmes sportifs au Canada et aux États-Unis, etc.)

Bottega Veneta a mis en place en 2013 le programme *Bottega Veneta for me* pour plus de 500 salariés en Italie. Ce programme offrait initialement des remboursements,

à hauteurs de 500 euros pour des frais d'école ou *summer camps*, ou dépenses culturelles ou de loisirs. En 2014 le programme a été enrichi avec des services proposés en interne de type conciergerie et sera étendu à plus de 200 personnes travaillant en boutique d'ici 2015. Preuve du succès des démarches lancées par Bottega Veneta, la marque a été classée pour la 2e année consécutive parmi les 10 entreprises en Italie reconnues comme *Great place to Work* par l'institut américain éponyme.

2.7. dialogue social

Le groupe Kering œuvre dans le but de garantir la continuité du dialogue social propre à chacune de ses instances. 2014 était la première année de mandature complète des instances renouvelées fin 2013 prenant en compte le nouveau périmètre du Groupe, Luxe et Sport & Lifestyle.

2.7.1. Écouter et dialoguer avec son environnement social : un nouvel accord européen

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.

Au niveau du Groupe, le dialogue social se traduit par des échanges très réguliers et riches en contenu avec les instances représentatives du personnel ainsi que par l'enquête de climat social, « Quel temps fait-il chez vous ? », présentée ci-dessus.

En 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 CEE 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. Dans un groupe transformé, l'objectif de cet accord qui sera déployé en 2015 est de souligner pour l'ensemble des salariés les priorités de la politique de Ressources Humaines de Kering.

Chaque marque de Kering relaie cet engagement. Ainsi, en 2014, 84 accords collectifs d'entreprise ont été conclus dans le Groupe, notamment en Europe de l'Ouest, en Asie. Ces accords ont principalement porté sur les rémunérations et les avantages sociaux (salaires, variables, intéressement, participation, etc.), la durée et l'organisation du temps de travail (télétravail/travail à distance, flexibilité du temps de travail, contrat de génération, don de jours solidarité).

Dans ce contexte, le nombre d'heures de grève s'élève à 652 heures en 2014, contre 1609 en 2013. Il représente 0,01 % des heures théoriques de travail. Les mobilisations ont eu lieu en Italie et correspondent à des mouvements répondant à des mots d'ordre nationaux.

2.7.2. Les instances de dialogue du Groupe

DIALOGUE SOCIAL

Comité d'Entreprise Européen *20 membres Luxe, Sport & Lifestyle*	Information sur la stratégie et les évolutions du Groupe
Comité Groupe France *8 membres Luxe, Sport & Lifestyle*	Informations sur les évolutions en France
Comité Luxe *11 membres Luxe*	Instance d'échanges de vues sur la stratégie des marques du Luxe

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.

Instance transnationale, le CEE intervient en complément des représentations nationales du personnel existantes, dans le cadre de prérogatives qui lui sont propres. Le CEE de Kering a fait l'objet d'un renouvellement de ses membres en novembre 2013. L'ensemble de ses membres ont bénéficié en 2014 pour leur prise de fonction d'une formation de trois jours aux fondamentaux de l'économie, assurée par l'École Supérieure de Commerce de Paris.

Réuni deux fois par an en session plénière de trois jours, le CEE est informé et, le cas échéant, consulté sur des questions transnationales ayant un impact sur les salariés du Groupe selon des modalités précisément définies par l'accord régissant son fonctionnement signé le 3 septembre 2008.

Le CEE s'est réuni en séance plénière ordinaire les 24 juin et 27 novembre 2014 à Milan et à Paris. 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 des Chartes en vigueur notamment en matière de qualité de vie professionnelle ainsi que les plans d'actions faisant suite à l'enquête « Quel temps fait-il chez-vous ? ».

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

Le Comité de groupe Kering

Créé en 1993 et dernièrement renouvelé en 2013, le Comité de groupe Kering est une instance de représentation du personnel de droit français. Réunis en séance plénière deux fois par an, ses membres sont informés et dialoguent sur les orientations stratégiques, les enjeux économiques et financiers ainsi que sur la politique Ressources Humaines du Groupe. Chaque réunion plénière est précédée de deux réunions préparatoires entre membres, dont l'une se tient la veille même de chaque réunion plénière.

En 2014, le Comité de groupe s'est réuni en séance plénière le 14 mai 2013 et le 7 octobre 2014.

Le Comité Luxe Kering

Héritière de l'ancien Comité Européen de l'ex-Gucci Group, cette instance renouvelée et nommée « Comité Luxe Kering » a tenu sa réunion annuelle en septembre 2014 à Florence. Cette instance souveraine n'a pas pour vocation de se substituer aux instances européennes et de Groupe. Le Comité Luxe est une instance d'information, de dialogue social et d'échanges avec les partenaires sociaux du Pôle Luxe de Kering en Italie et en France. Un nouvel accord a été conclu pour trois ans, le 25 septembre 2014.

3. préserver l'environnement

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

En témoignent le déploiement en 2014 du Compte de Résultat Environnemental (EP&L) à l'ensemble du Groupe, avec 1 an d'avance par rapport à l'engagement initial, l'adoption d'objectifs chiffrés et ambitieux, l'élaboration de nouvelles filières d'approvisionnement pour une gestion plus durable des ressources.

3.1. management de l'environnement

Stratégie et objectifs

Kering a publié en avril 2012 une série d'objectifs ambitieux, fixés pour l'ensemble des marques de Luxe et de Sport & Lifestyle à l'horizon 2016. Les principales thématiques couvertes par ces objectifs sont les émissions de CO_2, la production de déchets, la consommation d'eau, l'approvisionnement en matières premières, l'utilisation de substances chimiques, la consommation de papier et d'emballages et enfin la conformité sociale dans les chaînes d'approvisionnement.

Après la publication de ces objectifs en 2012, les marques du Groupe se sont dotées d'une feuille de route destinée à piloter le progrès et l'avancement sur chacun des objectifs fixés. Ce travail collaboratif et continu permet de dresser un état des lieux de l'ensemble des projets en cours et d'identifier leurs contributions aux objectifs du Groupe. Les progrès des marques au regard de leur feuille de route font l'objet de points d'avancement réguliers entre le *Chief Sustainability Officer* du Groupe et les Présidents des marques.

Organisation interne pour la gestion de l'environnement

Au quotidien, la Direction du Développement durable de Kering, qui regroupe une quinzaine de spécialistes, définit la politique environnementale du Groupe et aide les marques dans l'identification des sujets prioritaires et la mise en œuvre des plans d'actions visant à atteindre les objectifs 2016. En plus des outils centralisés créés et gérés par Kering et mis à la disposition des marques, tels que le système de *reporting* environnemental ou l'EP&L, un ensemble de politiques et de lignes directrices a été défini par le Groupe pour fournir à la fois un cadre et des méthodologies aux marques dans la gestion de leurs impacts environnementaux. C'est par exemple le cas pour les consommations d'énergie, d'eau, le traitement des déchets et les approvisionnements en matières premières. En 2014, Kering a renforcé ses *Idea Labs*, groupes de travail associant des experts et des opérationnels de plusieurs marques afin de faire émerger de nouvelles idées et mettre en œuvre des solutions concrètes pour améliorer notamment l'empreinte environnementale et sociétale des approvisionnements en matières premières ou la maîtrise des risques chimiques. Ce sont ainsi 6 *Idea Labs* spécifiques qui rythment le partage de solutions au sein du Groupe sur :

- le cuir ;
- la fourrure ;
- les plastiques ;
- l'or ;
- les diamants ;
- les substances chimiques.

En 2015, 4 nouveaux *Idea Labs* devraient venir compléter ce dispositif sur le coton, le cachemire, la soie et les peaux précieuses.

Le Groupe propose également à ses marques des outils visant à atteindre les meilleures pratiques de gestion environnementale. Le *Smart Sustainable Store*, à destination des magasins, donne ainsi sous forme de guide les bonnes pratiques en matière de gestion de l'énergie, des déchets, du papier, de l'eau et des autres ressources consommées, des emballages et des expéditions, de maintenance et d'entretien. Il est disponible en six langues : anglais, français, italien, japonais, chinois simplifié et chinois traditionnel. Il s'accompagne d'une version plus détaillée insistant sur le cycle de vie du magasin et de ses équipements. Un guide de bonnes pratiques du même type est en cours de réalisation pour les bureaux, le *Smart Sustainable Office*. Son déploiement est prévu pour 2015.

La coordination entre les marques et le Groupe est assurée grâce à un réseau de managers dédiés à temps plein aux questions de développement durable. Ainsi, chaque marque dispose d'un *Sustainability Lead* en charge de la démarche développement durable. L'ensemble des *Sustainability Leads* et la Direction développement durable de Kering se réunissent régulièrement afin de coordonner la mise en place de la stratégie développement durable, partager et

mutualiser les bonnes pratiques développées au sein des marques. 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 concernées.

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

Les marques mettent également en place des organisations internes afin de piloter leur politique développement durable et travailler à l'atteinte de leurs objectifs. La plupart d'entre-elles disposent d'une *Green Team* représentative des principales fonctions et zones géographiques d'implantation de l'entreprise. En 2014, on notera notamment :

- Brioni s'est doté d'un *Sustainability Lead* et a défini des objectifs de développement durable spécifiques à horizon 2025 en cohérence avec la politique du Groupe ;
- Pomellato a constitué sa *Green Team* composée de douze personnes représentant la quasi-totalité des départements de l'entreprise : production, qualité, environnement produit, ressources humaines, communication, *supply chain*, retail, IT, services généraux, etc. Une personne a été recrutée en interne pour suivre le développement des projets développement durable de la marque ;
- Girard-Perregaux et JEANRICHARD ont étoffé leur *Green Team* en 2014, passant de 6 à 10 membres représentant les fonctions suivantes : direction industrielle, production et méthodes, ressources humaines et services généraux, *supply chain*, marketing et communication, environnement produit, développement produit et développement qualité ;
- Gucci a renforcé son équipe développement durable en recrutant un chef de projet supplémentaire ;
- Balenciaga enfin a renforcé sa démarche en créant la fonction développement durable, rattachée à la Direction Financière, et a défini son plan d'action international pour atteindre les objectifs de Kering à horizon 2016. Ce plan d'action dont le déploiement repose sur une nouvelle *Green Team* de 10 personnes, s'articule autour de 5 axes principaux (approvisionnement responsable, implication des fournisseurs, réduction des impacts environnementaux, élimination des substances dangereuses, engagement collectif).

En 2014, le *reporting* environnemental s'appuie sur un large réseau de plus de 450 contributeurs, présents à travers le monde dans les marques du Groupe. Il garantit un meilleur niveau de précision des données et permet au Groupe de suivre finement ses impacts environnementaux et ses performances.

Formation et information des salariés

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

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

Par ailleurs, deux newsletters dédiées au développement durable sont également diffusées deux fois par mois : la *Sustainability Watch*, transmise en anglais à plus de 1 000 salariés et la *Regulatory Watch*, disponible en anglais, français et italien, au périmètre de diffusion plus restreint car davantage axée sur les aspects réglementaires. L'organisation d'événements ponctuels permet de compléter la sensibilisation des collaborateurs, comme l'organisation du *Caring Day*, au siège parisien de Kering le 5 juin 2014. Cet événement, mené à l'occasion de la journée mondiale de l'environnement, a permis de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs du siège et de présenter les principales actions de développement durable de Kering. À cette occasion, la nouvelle vidéo institutionnelle de Kering dédiée au développement durable a été dévoilée et fait régulièrement l'objet de diffusions en interne et en externe.

Cette année, 4 webinars ont été organisés par l'équipe Kering pour présenter en détail aux membres du réseau les objectifs, les règles et les outils du *reporting* environnemental. Les webinars ont permis de former près de 220 personnes à ces enjeux à travers le Groupe.

Enfin, 4 webinars de formation aux enjeux du *sourcing* responsable ont été organisés pour le cuir bovin, l'or, la fourrure et les peaux précieuses.

Sur le même principe, 2 webinars ont également été organisés avec toutes les marques afin de partager en détail la méthodologie EP&L et de s'assurer de la bonne appropriation des méthodes de calcul et de valorisation par tous. Ces webinars ont rassemblé 35 personnes, essentiellement les *Sustainability Leads* des marques et leurs équipes le cas échéant.

Les marques ont également recours à toutes sortes d'actions afin d'animer la démarche développement durable et susciter l'implication des collaborateurs. Pomellato et Volcom préparent chacun pour 2015 un film de sensibilisation de leurs équipes au développement durable et à la gestion responsable de l'eau, de l'énergie et des déchets sur le lieu de travail. Saint Laurent utilise différents modes de communication pour sensibiliser les collaborateurs au développement durable : newsletters dédiées, intervention

d'experts extérieurs dans le cadre d'événements, module de formation d'une heure inclus désormais dans le processus d'ouverture des nouveaux magasins en Europe. Dans le cadre de l'organisation de ses conférences annuelles sur le développement durable, Saint Laurent a convié pour sa seconde édition, Livia Firth, fondatrice du *Green Carpet Challenge* et Directrice Artistique d'Eco-Age, à partager avec 150 salariés son expérience sur l'intégration du développement durable dans la mode. Balenciaga a organisé son premier petit déjeuner développement durable, en présence de sa Présidente et qui a regroupé plus de 50 collaborateurs. La Maison prévoit d'organiser ce genre d'évènement de façon régulière afin de sensibiliser tous les collaborateurs au développement durable. Des réunions de sensibilisation ont également été organisées en plus petits comités avec les équipes design, développement produit et merchandising pour que les critères développement durable soient pris en compte dans la sélection des matières premières et la conception des produits.

Chez Gucci, un guide opérationnel a été préparé pour les responsables régionaux des services généraux afin de les accompagner dans la mise en place de bonnes pratiques environnementales. La marque propose aussi à ses employés des formations spécifiques sur des sujets tels que la certification RJC (*Responsible Jewellery Council*) et le *reporting* environnemental.

Volcom, à travers la campagne *Earth Day* 2014, a organisé un concours interne afin de sensibiliser ses employés à l'impact qu'ont les entreprises sur notre planète. Toutes les heures, des questions et conseils étaient envoyés afin de mettre au défi et sensibiliser les collaborateurs sur des thématiques environnementales. En 2014, Stella McCartney a organisé un concours interne en incitant les collaborateurs à proposer des idées sur des moyens de réutilisation des produits textile non utilisés dans les entrepôts. La marque a récompensé deux employés et cherche à présent à mettre en œuvre les solutions proposées.

Les Kering *Sustainability Awards* sont un autre axe majeur de sensibilisation. Ils permettent depuis 2010 aux collaborateurs du Groupe de valoriser leur esprit d'initiative, leur créativité et leurs valeurs. Lancée en novembre 2014, la 5e édition des Prix s'appuie sur une plateforme web dédiée permettant aux collaborateurs du Groupe de soumettre et de voter pour les projets présentés dans les catégories suivantes :

- innovation produit ;
- amélioration de l'efficacité ;
- communication avec les parties prenantes ;
- soutien aux communautés.

Le prix 2014 a été décerné au projet *Sustainable cashmere* de Gucci. Son objectif est de contribuer au développement d'une fibre de cachemire durable qui pourra être utilisée dans l'ensemble de la collection de prêt-à-porter Gucci et présente des potentialités de développement dans l'ensemble des marques de Luxe du Groupe. Le projet consiste à utiliser des fibres de cachemire « régénérées » produites à partir des chutes de tissu lors des étapes de coupe. Ces chutes de tissus sont récupérées puis triées et passeront ensuite dans un process de *sfilacciatura* permettant de collecter les fibres qui pourront ensuite être retissées sous forme de bobines. Ce processus mécanique ne nécessite pas d'eau ni de substances chimiques. Un tri en amont permet également de sélectionner les couleurs souhaitées pour éviter une étape de teinte supplémentaire.

Démarches de certification

Au sein du Groupe, le nombre de sites pour lesquels une démarche de certification ISO 14001 est pertinente reste limité en raison de la prédominance de ses activités de distribution. Ainsi, la certification ISO 14001 est visée en priorité pour les sites présentant les impacts environnementaux les plus significatifs tels que les grands centres logistiques ou encore les tanneries. La certification ISO 14001 témoigne de la mise en place d'un système de management des impacts environnementaux. En 2014, un nouveau site de Gucci (Tigerflex), dédié à la production de souliers, a obtenu la certification ISO 14001. Bottega Veneta a renouvelé la certification de son site d'Altavilla et de son nouvel atelier de Montebello Vicentino.

Marque	Nom du site	Activité	Année d'obtention de la certification ISO 14001
Gucci	Plateforme LGL (Bioggio et Stabio)	Distribution	2006
	Entrepôt Casellina	Distribution	2010
	Siège Casellina	Bureaux	2010
	Caravel	Tannerie	2011
	Blutonic	Tannerie	2011
	Tigerflex	Production	2014
Bottega Veneta	Altavilla Vicentina	Distribution	2010
	Nouvel Atelier Montebello Vicentino	Production	2013

Indicateurs et *reporting*

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

Après l'introduction de nouveaux indicateurs pour approfondir le *reporting* des sites industriels dans le cadre de la campagne 2013, l'année 2014 a été l'occasion de renforcer la précision des informations communiquées sur la consommation d'énergie des magasins. Les consommations d'électricité et de gaz de plus de 450 magasins sont à présent suivies de façon mensuelle grâce au système NUS consulting et directement intégrées au *reporting* environnemental en fin d'année, limitant les risques d'erreurs de saisie et le recours à des estimations. 23 % des consommations d'électricité sont mesurées grâce à ce système.

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 1 630 sites. Pour autant, le Groupe se laisse la possibilité d'estimer certaines données selon les méthodologies définies dans son protocole de *reporting*.

Ces efforts ont permis de compléter le périmètre du *reporting* environnemental 2014 qui couvre depuis 2013, 100 % des sites physiques (plus de 1600 dans le monde), du chiffre d'affaires et des collaborateurs du Groupe, en incluant les 130 nouveaux sites du Groupe en 2014.

Afin de suivre de façon fiable les évolutions d'une année sur l'autre, plusieurs indicateurs du Groupe sont présentés dans ce rapport à *pro forma*. Cette méthode permet de s'affranchir des changements de périmètre, en ne prenant en compte que les sites présents lors de deux années consécutives.

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

3.2. *compte de résultat environnemental*

Depuis 2012, Kering travaille à la création et au déploiement de son Compte de Résultat Environnemental (Environmental Profit and Loss account – EP&L), l'objectif affiché et communiqué en 2012 étant de couvrir l'ensemble des activités du Groupe pour 2015. En 2013, six marques du Groupe ont été couvertes (sur la base de leurs données 2012), ce qui a permis de publier les enseignements du projet mené sur 73 % de l'activité 2012 du Groupe. Kering a dès 2014 réussi à couvrir l'ensemble de ses activités[1].

Compte de Résultat Environnemental de Kering conduit en 2014 sur les données 2013

Qu'est-ce qu'un EP&L ?

Le Compte de Résultat Environnemental est un outil pionnier qui permet d'évaluer ses impacts et dépendances vis-à-vis des ressources naturelles. Il conduit à attribuer une valeur monétaire aux impacts environnementaux de l'entreprise, tout au long de sa chaîne d'approvisionnement. En effet, toutes les activités humaines dépendant de ces ressources et ayant en même temps un impact sur l'environnement, Kering a développé l'approche EP&L pour comprendre et mesurer précisément ses impacts, qu'ils proviennent de ses opérations en propre, de ses chaînes d'approvisionnement, de la production de ses matières premières, de ses transports ou de ses points de ventes. Le fait d'utiliser une unité commune pour tous les types d'impact permet de les comparer, c'est-à-dire de les hiérarchiser. En nourrissant les réflexions internationales grandissantes autour de la notion de comptabilité du capital naturel, le Groupe souhaite également inspirer et inciter d'autres entreprises à comptabiliser et gérer leurs impacts sur les ressources naturelles en adoptant une approche similaire. C'est un outil nécessaire pour mieux réduire les impacts en priorisant avec efficience les actions là où le retour sur investissement apparaît le plus prometteur.

Les résultats de l'EP&L, présentés en termes financiers, permettent au Groupe de :

- traduire les impacts environnementaux dans un langage que le monde des affaires comprend ;
- comparer entre eux des impacts environnementaux distincts, ce qui n'était pas directement possible avant ;
- comparer pour un impact 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 marques et ses *business units*.

(1) À l'exclusion des activités de Bottega Veneta mobilier et de Brandon (soit 0,3 % du chiffre d'affaires Groupe).

Bien que l'exercice soit aujourd'hui mené dans un contexte où les entreprises n'ont pas à supporter les coûts de leurs externalités, Kering pense qu'une entreprise responsable se doit de minimiser son impact sur les ressources naturelles. De plus, les nombreux enseignements que fournit l'EP&L permettent à Kering de mieux comprendre et gérer ses difficultés d'approvisionnement en matières premières essentielles pour ses produits en tenant compte de leur région d'origine.

Les résultats ne sauraient représenter une responsabilité ou un coût pour Kering. Ils représentent plutôt une manière nouvelle d'estimer le coût sur les sociétés des changements dans l'environnement dus aux activités du Groupe et de ses fournisseurs. Ce champ de comptabilité étant très récent, il n'existe pas de standards officiels reconnus pour estimer ces valeurs.

Pourquoi développer un EP&L ?

Pour Kering et ses marques, 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 process de production et de transformation des matières premières, en innovant autour de technologies ou de matériaux nouveaux. Il aide à comprendre :

- **où sont les principaux impacts environnementaux :** l'EP&L approfondit la compréhension des comparaisons entre impacts environnementaux. Quantifier et valoriser en termes financiers tous les impacts environnementaux permet de construire des compromis entre différents types d'impacts, de localisation et *in fine* de matières et de technologies ;
- **la variété et la complexité des opérations du Groupe et de ses chaînes d'approvisionnement :** dans sa démarche EP&L, le Groupe a sondé plus de mille fournisseurs clés sur cinq continents, depuis l'assemblage des produits jusqu'aux fournisseurs de matières premières, incluant notamment des fermes de vers à soie en Chine, des ateliers textiles en Asie, des élevages de moutons en Argentine et des tanneries italiennes. Travailler avec ses fournisseurs et les aider à mieux gérer leurs propres défis environnementaux a permis de renforcer les relations du Groupe avec ses fournisseurs clés et de contribuer à la sécurisation de l'approvisionnement de matières premières clés ;
- **l'impact des décisions du Groupe :** le partage des résultats et de leurs enseignements avec les différents départements du Groupe a permis une prise de conscience sur l'impact et les conséquences qu'une décision peut avoir à l'autre bout de la planète. De plus, l'EP&L fournit une méthodologie claire pour évaluer la performance environnementale des projets et investissements du Groupe et hiérarchiser ses priorités d'action.

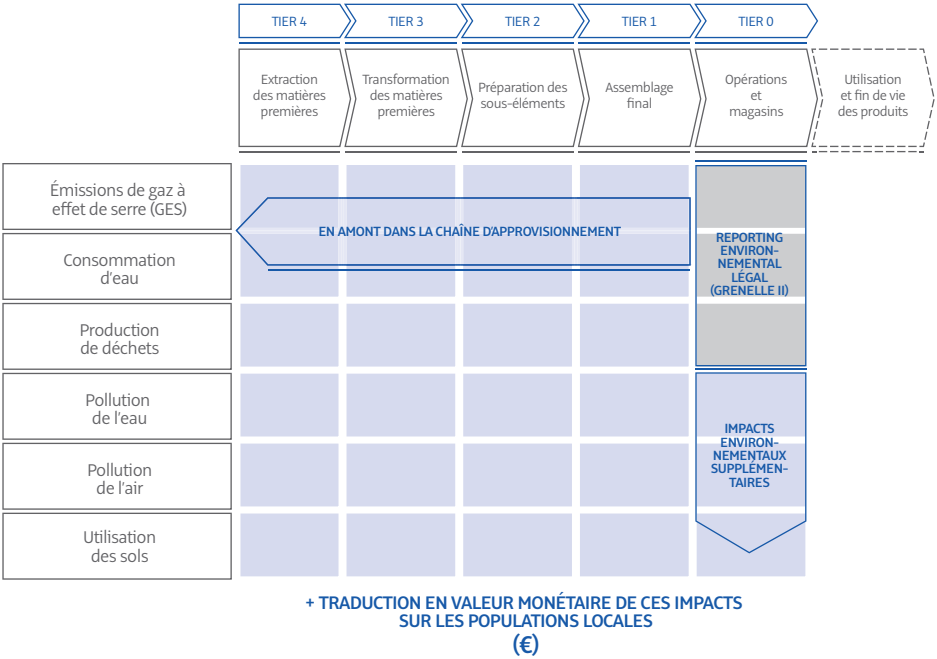
Résumé de la méthodologie

L'approche EP&L va au-delà du *reporting* environnemental classique et produit une image bien plus riche des impacts des activités de Kering. Cela inclut :

- plus de types d'impacts environnementaux : des impacts environnementaux additionnels par rapport au *reporting* classique ; les principaux types d'impact environnementaux des activités du Groupe sont en effet pris en compte : consommation d'eau, émissions de gaz à effet de serre et production de déchets sont complétés par la pollution de l'eau, les émissions de pollution atmosphériques, et le changement d'utilisation des sols ;
- plus en amont dans la chaîne de valeur : les impacts de l'ensemble des chaînes d'approvisionnement du Groupe sont pris en compte et pas seulement les opérations en propre ;
- plus en aval dans la chaîne de valeur : le Groupe étudie également la possibilité de prendre en compte les impacts dus à l'utilisation et à la fin de vie de ses produits, une étude étant en cours pour explorer des sujets complexes tels que les différentes habitudes de consommation des clients.

À noter que les résultats présentés dans ce chapitre n'incluent donc pas les phases d'utilisation et de fin de vie des produits.

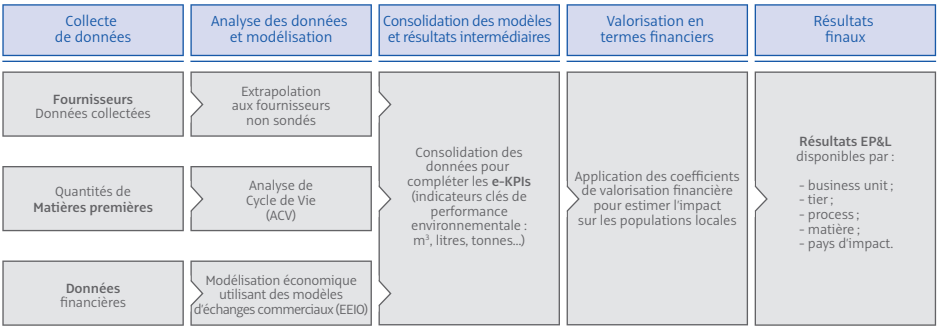
Périmètre couvert par la démarche EP&L :



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

1. Cartographier l'ensemble des process et des fournisseurs depuis l'extraction des matières premières jusqu'à la fabrication des produits ;
2. Collecter le plus d'informations environnementales possible ;
3. Extrapoler et estimer les impacts non couverts par la collecte de données ;
4. Valoriser ces impacts en termes financiers en prenant en compte leur localisation.

Les phases clés de construction de l'EP&L :



Plus de soixante-dix indicateurs d'émissions et de consommation de ressources ont été mesurés ou estimés pour toutes les activités le long de toutes les chaînes d'approvisionnement du Groupe. Kering a collecté de l'information sur site partout où cela a été possible. Lorsque ces données primaires n'étaient pas disponibles, le Groupe a utilisé des études revues par des comités d'experts, principalement venant de base d'analyses de cycle de vie. Ces données sont ensuite adaptées aux spécificités des pays où l'impact a lieu.

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 le bien-être des populations locales. Cette approche de valorisation est cohérente avec les recommandations de la Commission européenne[(1)], elle est également de plus en plus utilisée par les décideurs politiques français[(2)]. L'approche EP&L valorise les conséquences des émissions et des consommations de ressources dans un contexte local donné.

	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 ...	m^3	Métaux lourds spécifiques, nutriments, composés toxiques	Hectares de forêts tropicales, tempérées, de zones humides ...	PM2.5, PM10, Nox, Sox, VOCs, NH3	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
Affectation du 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

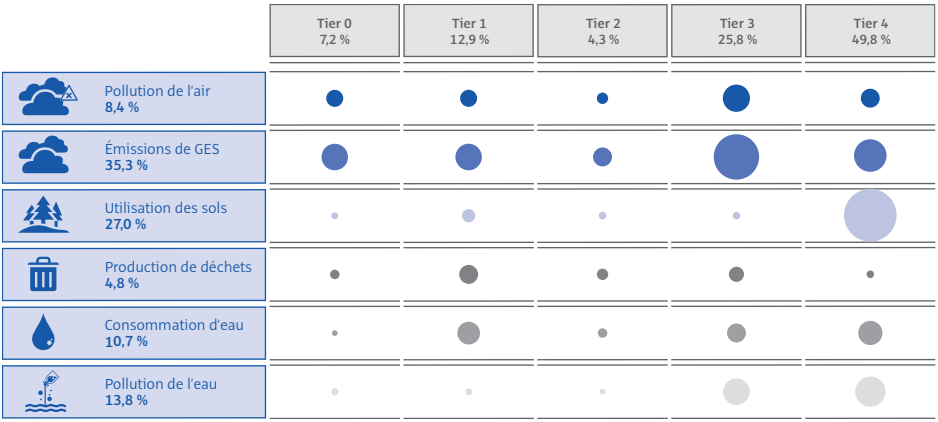
À noter que Kering, dans un souci de transparence mais aussi de partage pour inciter toutes les parties prenantes à s'engager dans la démarche de comptabilité du capital naturel, s'est engagé à rendre publique sa méthodologie EP&L. Elle sera donc disponible à partir de mai 2015 sur le site Internet du Groupe.

(1) Voir The economics of environmental policy: http://ec.europa.eu/environment/enveco/economics_policy/.
(2) Voir « Quelle évaluation économique pour les services écosystémiques rendus par les prairies en France métropolitaine? » Ministère de l'Agriculture, de l'agroalimentaire et de la Forêt, Centre d'étude et de prospective, Service de la statistique et de la prospective.

Les enseignements de l'EP&L

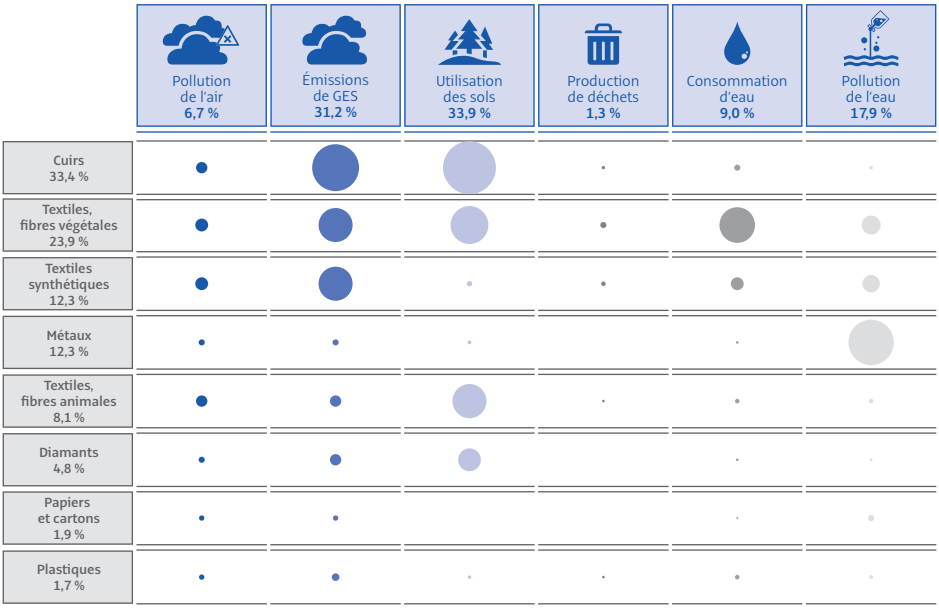
En 2014, le Groupe a été couvert pour la première fois dans son ensemble par la démarche EP&L.

Une première lecture des résultats permet de dresser la cartographie des impacts :



La production des matières premières (T4) et leurs premières transformations (T3) présentent les plus forts impacts EP&L de Kering cumulant 75 % des impacts totaux. De même, pollution de l'eau, émissions de gaz à effet de serre (GES) et utilisation des sols représentent plus de 75 % des impacts du Groupe.

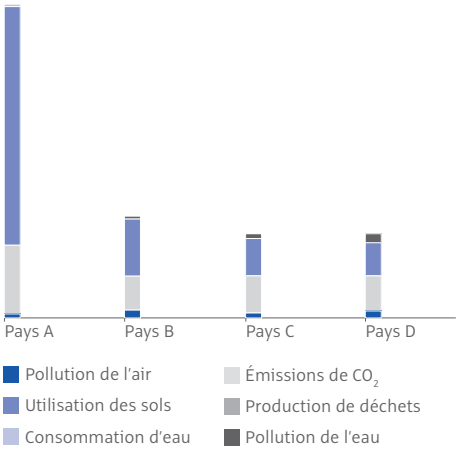
Le détail des impacts environnementaux par matière première éclaire particulièrement les activités les plus impactantes du Groupe pour ce qui concerne les impacts des Tier3 et Tier4.



Ainsi les produits en cuir présentent un fort impact sur l'effet de serre et sur les changements d'utilisation des sols alors que les fibres textiles sont consommatrices d'énergie et d'eau, ce qui explique leurs impacts sur la pollution de l'air, le changement climatique et l'eau. De plus l'utilisation de métaux, et plus particulièrement les 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.

À noter : les pierres précieuses et semi précieuses (hors diamants) n'ont pas pu être prises en compte dans cet exercice faute de données ou d'études disponibles et feront l'objet d'une étude spécifique en 2015 afin de les inclure dans le champ de la valorisation.

Enfin à titre illustratif, l'EP&L permet pour une matière donnée de comparer des scénarios d'approvisionnement. Par exemple, pour le cuir bovin :



Les réponses de Kering

Ces conclusions confortent le Groupe dans sa stratégie de développement durable qui met 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 des sites et activités du Groupe :

1. **Le développement de procédures internes plus robustes** : une meilleure compréhension des risques et opportunités du Groupe a permis d'adapter et d'optimiser les procédures internes, notamment au niveau du *sourcing* de matières premières comme par exemple les plastiques, le cuir, l'or, les diamants, le cachemire, la laine et le coton (voir en particulier la partie 3.4. de ce chapitre) ;

2. **La mise en œuvre de projets ciblés** : le Groupe a priorisé ses actions de développement durable en réponse aux enseignements de l'EP&L, notamment autour :

   a. du choix des matières, que ce soit au niveau de la matière elle-même ou de son pays de production,

   b. des process de productions tels que les technologies de tannage sans chrome, ou les améliorations de la performance environnementale des fournisseurs,

   c. de la collaboration entre les marques et leurs différents départements (l'effet Kering) : en menant un travail transversal et inter-marques la grande richesse de savoir et de savoir-faire présents dans le Groupe est partagée pour faire émerger des synergies et apporter une réponse Groupe à des sujets tels que les impacts des plastiques, des cuirs, de l'or, des diamants ou du coton, tout en préservant bien sûr les exigences de confidentialité et d'image propre à chaque marque ;

3. **Le partage et la communication :** la démarche EP&L nourrit le dialogue du Groupe avec ses pairs et ses parties prenantes en partageant ses enseignements et en créant une compréhension et un langage communs autour de la notion de capital naturel. Le Groupe a ainsi pu débattre de l'EP&L avec des investisseurs, des ONG, des analystes extra-financiers ou au sein d'organismes regroupant des professionnels de différents secteurs d'activités (Natural Capital Coalition, WBCSD, etc.).

Un résumé de certains projets menés en réponse à l'EP&L de Kering est présenté ci-dessous. Des détails supplémentaires sont donnés dans les pages suivantes de ce chapitre.

TIER4	TIER3 TIER2 TIER1	TIER 0
Smart Sourcing	***Smart Suppliers***	***Smart Operations***
Materials Innovation Lab* (MIL)** Encourager les marques à intégrer plus de matières premières durables dans les collections, voir chapitre 3.4. ***Idea Labs Groupe de travaux inter marques sur des problématiques spécifiques, voir chapitre 3.1. **Cuir** Traçabilité et solutions de sourcing à faible impact, voir chapitre 3.4. **Laine et cachemire** Laine durable de haute qualité contribuant à la conservation des écosystèmes (laine de Patagonie), voir chapitre 3.4 et 4.4. **Fibres synthétiques** Investissements R&D pour établir une boucle de recyclage du polyester et des fibres celluloses. Sécuriser de nouvelles sources de **coton biologique**, voir chapitre 3.4. Identifier de nouvelles sources de **soies biologiques**, voir chapitre 3.4. Accès à des approvisionnements durables (peaux de **python** à faible impact par exemple). Développer et sécuriser de nouvelles sources d'approvisionnement (peaux de **crocodile durables** et de grande qualité par exemple), voir chapitre 3.6.	***Clean by Design*** Programme d'accompagnement des fournisseurs dans leur efficacité environnementale, voir chapitre 4.3. **Innovation dans le process de production** Tannage sans métaux lourds, teinture sans eau, etc. voir chapitre 3.4. **Financements de solutions écologiques pour les fournisseurs** Étude mise à disposition des fournisseurs pour proposer les mécanismes locaux de financements, voir chapitre 4.3.	**Lignes directrices et guide de bonnes pratiques** Deux guides, pour les magasins et les bureaux, voir chapitre 3.1. **Achat groupé d'électricité d'origine renouvelable** Mise à disposition des marques d'un programme de suivi et d'achat d'électricité renouvelable, voir chapitre 3.3. **Compteurs intelligents** En place dans un échantillon de magasins du Groupe, voir chapitre 3.3.

Soutenir le développement d'un cadre de référence mondial pour la comptabilité du capital naturel

Depuis le travail pilote de PUMA en 2011, Kering a amélioré de façon significative la méthodologie EP&L avec l'aide du cabinet de conseil PwC pour en faire un véritable outil interne d'aide à la décision. En conséquence, Kering est aujourd'hui mieux armé pour répondre aux enjeux environnementaux qui pourraient avoir une incidence sur son développement à court et à moyen terme.

À travers sa collaboration avec le WBCSD (*World Business Council for Sustainable Development*), Kering met cette riche expérience au service de la *Natural Capital Coalition* pour contribuer à développer le *Natural Capital Protocol*. Ce travail a pour objectif de construire un cadre de référence mondial pour la comptabilité du capital naturel. En partageant son expérience, Kering souhaite favoriser la prise en compte de ces enjeux par les autres entreprises en les incitant à s'engager dans une démarche similaire pour unir les efforts de tous au service d'une économie plus durable.

3.3. mesure et régulation de l'empreinte carbone

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

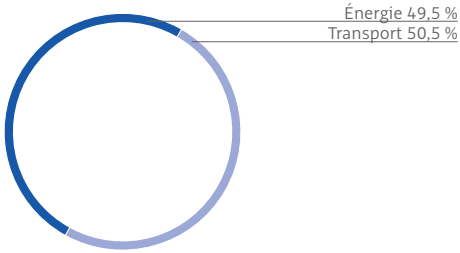
- les droits humains ;
- le changement climatique ;
- l'environnement ;
- l'évolution de la règlementation environnementale.

Les consommations d'énergie et le transport de marchandises et de personnes constituent les deux principales sources d'émissions de CO_2 du Groupe (sans tenir compte des émissions liées à la chaîne d'approvisionnement). En 2014, le total de ces émissions s'élève à 297 776 tonnes de CO_2.

À noter : pour le calcul des émissions de CO_2, les facteurs d'émissions utilisés en 2014 sont les mêmes que ceux utilisés en 2013. Objectif : suivre l'impact direct des évolutions des consommations d'énergie et des actions menées par le Groupe et les marques, sur les émissions de CO_2. Le choix est ainsi fait de ne pas biaiser les évolutions de ces dernières du fait notamment des mix énergétiques utilisés pour la production d'électricité dans les différents pays d'implantation du Groupe.

Le détail des facteurs d'émission utilisés est disponible dans la note méthodologique du *reporting* environnemental 2014, disponible sur le site internet de Kering.

RÉPARTITION DES ÉMISSIONS TOTALES DE CO_2 EN 2014 LIÉES À L'ÉNERGIE ET AU TRANSPORT



Total : 297 776 tonnes de CO_2

La part des émissions liées à l'énergie par rapport à celles liées au transport passe de 54,4 % en 2013 à 49,5 % en 2014. Ceci s'explique principalement par, d'une part, l'utilisation accrue d'électricité d'origine renouvelable dans plusieurs marques du Groupe et, d'autre part, par la prise en compte de nouveaux flux de transport dans le *reporting* et l'augmentation du transport aérien.

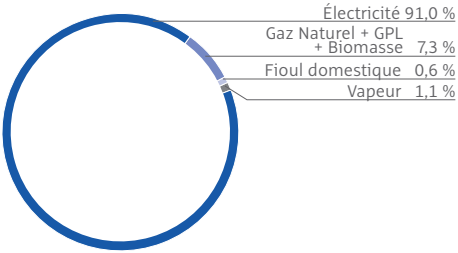
Les consommations d'énergie et les émissions de CO_2 associées

Les indicateurs ci-dessous permettent à la fois d'évaluer les consommations énergétiques du Groupe et les émissions de gaz à effet de serre directes (Scope 1 du GHG Protocol : combustion du gaz naturel, du fioul domestique et du GPL) et indirectes (Scopes 2 et 3 du GHG Protocol : production d'électricité et de vapeur, pertes en ligne, phases amont de production des combustibles énergétiques et traitement des déchets nucléaires).

Consommations énergétiques et émissions de CO_2 associées en 2014

	Consommations énergétiques *(en MWh)*	Émissions de CO_2 associées *(en T de CO_2)*
Électricité	250 930	134 225
Gaz Naturel	46 497	10 693
Fioul Domestique	2 964	881
Vapeur	6 946	1 569
GPL	143	45
Biomasse	222	-
Total énergie	**307 702**	**147 413**

RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE CO_2 LIÉES À L'ÉNERGIE EN 2014



Total : 147 413 tonnes de CO_2

La consommation d'énergie du groupe Kering est principalement due au chauffage, à l'éclairage et à la climatisation des points de vente, entrepôts et bureaux. En 2014, elle s'élève à près de 308 GWh. L'électricité reste la principale source d'énergie du Groupe : elle représente 82 % de la consommation énergétique totale.

Les émissions totales de CO_2 du Groupe liées à ces consommations d'énergie se chiffrent en 2014 à 147 413 tonnes de CO_2. 91 % d'entre elles proviennent de la production de l'électricité : ce sont donc des émissions indirectes qui dépendent de la quantité d'électricité consommée, mais aussi de son mode de production (charbon, hydrocarbure, nucléaire, renouvelable, etc.).

Évolution à périmètre *pro forma* 2014-2013 des consommations énergétiques (en MWh) et des émissions de CO_2 associées (en T de CO_2)

	Périmètre *pro forma* 2014-2013		Évolution 2014/2013
	2014	2013	
Électricité *(MWh)*	218 681	215 554	+ 1,5 %
Gaz Naturel *(MWh)*	43 638	44 565	- 2,1 %
Fioul Domestique *(MWh)*	2 955	3 208	- 7,9 %
Vapeur *(MWh)*	5 878	8 192	- 28,2 %
GPL *(MWh)*	143	160	- 10,5 %
Biomasse *(MWh)*	222	-	-
Total énergie *(MWh)*	**271 517**	**271 679**	**- 0,001 %**
Émissions directes (Scope 1) *(TCO_2)*	9 192	9 440	- 2,6 %
Émissions indirectes (Scopes 2 et 3) *(TCO_2)*	118 140	124 249	- 4,9 %
Total émissions liées à l'énergie *(TCO_2)*	**127 332**	**133 689**	**- 4,8 %**

À *pro forma*, l'énergie consommée par le Groupe reste stable en 2014 à 271 GWh. Cette situation s'explique par une augmentation de la consommation d'électricité compensée par une diminution de la consommation de combustibles et de vapeur. Depuis septembre 2014, l'atelier de confection C. Mendès à Angers (appartenant à Saint Laurent) utilise de la biomasse à la place du gaz pour son chauffage.

Les émissions de CO_2 liées à la consommation d'énergie ont diminué de 4,8 % grâce notamment à l'augmentation de la part des contrats d'électricité renouvelable dans le mix énergétique du Groupe (ce qui explique la diminution des émissions de CO_2 alors que la consommation énergétique est stable).

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

En 2011, les équipes développement durable du Groupe et la Direction des Achats Indirects ont lancé un vaste projet de gestion de l'énergie s'adressant à toutes les marques du Groupe en partenariat avec NUS Consulting. Il se concrétisait en 2012 par la mise en place d'un système de suivi plus fin des consommations énergétiques. Ce sont désormais 464 sites du Groupe qui sont couverts en Europe, aux États-Unis, soit 83 sites de plus qu'en 2013. Le projet couvre les aspects suivants : rationalisation de la gestion des achats d'énergie par mutualisation et massification des volumes, recours accru à l'électricité d'origine renouvelable et pilotage centralisé des consommations. Le projet se traduit par des bénéfices sensibles en matière d'économies d'énergie et de réduction des coûts pour les marques du Groupe. Il continuera de s'étendre à de nouveaux pays en 2015. La formation à cet outil de gestion de l'énergie a été déployée dans la plupart des marques et sera rendue obligatoire pour tous les *facility managers* des marques du Groupe.

Pour aller plus loin, un projet pilote innovant a été lancé afin de mieux connaître la répartition des consommations d'un point de vente. Ce projet de sous-comptage des consommations sur différents postes (éclairage, climatisation, etc.) a été initié fin 2013 à Paris dans six boutiques pilotes en partenariat avec Schneider Electric et un monitoring précis en continu a lieu depuis. Le projet porte sur les boutiques flaghship parisiennes de Saint Laurent, Bottega Veneta, Boucheron, PUMA, Balenciaga et Stella McCartney. Les premières analyses du suivi en temps réel des consommations d'énergie des points de vente ont permis de cibler les postes les plus énergivores et d'identifier les meilleures pratiques

de gestion de la boutique pour une efficacité optimale, que ce soit en termes de confort ou de consommation énergétique. L'étude a identifié un potentiel de réduction de la facture énergétique de 5 à 20 % selon le site et pouvant être mis en place immédiatement car ne nécessitant aucun changement des équipements existants. Bottega Veneta envisage déjà l'installation d'équipements du même type dans d'autres magasins.

Au sein du Pôle Luxe, la certification LEED « Nouvelles Constructions et Rénovations Majeures » pour les nouveaux magasins ou bureaux constitue un bon exemple des pratiques à mettre en œuvre pour réduire ses consommations d'énergie. Ce programme de certification des bâtiments à haute qualité environnementale s'appuie sur six catégories de critères d'évaluation, dont le plus important concerne l'énergie (optimisation de la performance énergétique, recours aux énergies renouvelables, etc.). Gucci poursuit la certification de ses sites avec 1 magasin à Shanghai et 1 à Tianjin, et compte 9 magasins certifiés à fin 2014. Le nouveau site de Montebello de Bottega Veneta a par ailleurs obtenu la certification LEED en mars 2014 au niveau Platinium dans la catégorie Nouvelle construction et rénovation majeure, ce qui constitue une première pour une maison de Luxe. Les marques du Groupe travaillent sur la performance environnementale de leurs installations en recherchant des solutions adaptées au-delà des certifications. Gucci compte ainsi en 2014, 240 magasins équipés de systèmes d'extinction automatique de l'éclairage et 100 magasins équipés de capteurs de mouvement pour l'éclairage. En 2014, Stella McCartney a mis à jour son Guide Vert, aidant les magasins à gérer de manière durable leur consommation d'énergie. Un cabinet de conseil en énergie a également été mandaté pour élaborer un plan d'actions de réduction des émissions de CO_2 de 25 % d'ici 2016. Saint Laurent a déployé ses 10 bonnes pratiques en matière de gestion de l'environnement dans toutes les régions, avec un taux d'implémentation de 83 % à fin 2014 (hors centres commerciaux et grands magasins). Un guide de bonnes pratiques en matière d'architecture, basé sur le standard LEED, a aussi été mis au point par la marque et couvre notamment le domaine de l'éclairage et des systèmes d'air climatisé. Ces actions ont permis à Saint Laurent d'améliorer l'efficacité énergétique de ses magasins de 27 % entre 2012 et 2014. Girard-Perregaux et JEANRICHARD sont officiellement adhérents à l'Agence de l'Énergie pour l'Économie Suisse depuis janvier 2014 et ont mis en place un programme d'amélioration de l'efficacité énergétique sur 10 ans.

L'équipement en éclairage LED, source d'économies d'énergie importantes (jusqu'à 90 % sur l'éclairage), se poursuit dans les boutiques des différentes marques. Gucci poursuit le remplacement de l'éclairage et en 2014, 65 magasins possèdent un éclairage 100 % LED et 60 magasins ont un éclairage partiellement constitué de LED. Tous les nouveaux magasins de Stella McCartney sont équipés d'un système d'éclairage 100 % LED et les éclairages du magasin de Paris et du showroom de New York ont été remplacés en 2014 par des équipements de ce type. Saint Laurent suit la même logique dans le cadre du nouveau concept créé par Hedi Slimane. Ainsi les boutiques nouvellement créées ou rénovées sont équipées d'un éclairage 100 % LED réduisant la consommation d'électricité de plus de 30 % en moyenne. À fin 2014, environ 60 % des boutiques détenues en propre par Saint Laurent possèdent un éclairage 100 % LED. Chez Balenciaga, des réunions de travail ont été organisées avec les Directeurs de vente des boutiques pour les sensibiliser et définir avec eux des règles d'or pour des boutiques plus durables. De même, la Maison réfléchit à intégrer des critères développement durable dès la conception et le renouvellement de ses boutiques avec les architectes, comme par exemple l'installation systématique d'un éclairage 100 % LED. Des initiatives de changement des systèmes d'éclairage au profit d'installations LED sont également en cours dans des magasins Boucheron et Bottega Veneta.

Le développement progressif du recours aux énergies renouvelables

Au total, la proportion d'électricité d'origine renouvelable du Groupe progresse grâce aux multiples changements d'approvisionnement constatés au sein des marques. Elle s'élève ainsi à 22,3 % en 2014 contre 15,4 % en 2013.

Le Groupe et ses marques développent de nombreuses initiatives pour accroître leur utilisation d'électricité d'origine renouvelable grâce au projet avec NUS consulting décrit plus haut. Par exemple, avec l'appui de Kering, Saint Laurent passe progressivement tous ses contrats d'énergie en France en électricité verte. C'est également le cas de Bottega Veneta qui utilise près de 24 % d'électricité renouvelable pour l'ensemble de ses sites, et plus particulièrement en Europe où la part d'électricité d'origine renouvelable atteint 80 %.

En 2014, la proportion d'électricité verte chez Girard-Perregaux et JEANRICHARD atteint 84 % de leur consommation totale. 46 % de l'approvisionnement total en électricité de Stella McCartney est également d'origine renouvelable, dont 100 % sur ses sites londoniens. Chez Gucci, cette part s'élève à 26 %, grâce à un approvisionnement quasiment exclusif de cette énergie en Italie.

En 2014, la part d'électricité d'origine renouvelable utilisée par PUMA atteind désormais 18 % de sa consommation totale d'électricité, notamment grâce au développement significatif depuis 2012 de ce type d'énergie en Allemagne, en Grande-Bretagne, en Autriche, au Benelux et plus récemment au Vietnam. En Italie, la part d'électricité verte atteint même 100 %.

Au-delà des approvisionnements, les marques augmentent la part d'énergie renouvelable consommée à travers notamment l'installation de panneaux photovoltaïques. Certaines possèdent déjà des installations photovoltaïques sur les toits de bâtiments, comme par exemple le siège de PUMA en Allemagne, un entrepôt du Pôle Luxe aux États-Unis et les sièges sociaux de Bottega Veneta.

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. L'utilisation d'énergie renouvelable réduira de manière significative l'impact environnemental du site : 200 tonnes de CO_2 seront évitées chaque année, contribuant à diviser par quatre les émissions de CO_2 du site.

Impacts et émissions liés au transport

Méthodologie

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

- le transport « B to B » : il couvre tous les flux de transport de marchandises payés par les marques entre les fournisseurs et les plateformes logistiques ou sites industriels, et entre les plateformes logistiques et les points de vente. Le transport de marchandises entre les plateformes logistiques entre également dans cette catégorie. Le B to B comprend des transports réalisés par voies routières, maritimes, ferroviaires et aériennes.

  À noter : le transport express par colis est désormais comptabilisé dans le B to B et non plus en B to C. En effet, ce type de transport correspond majoritairement à des livraisons B to B et non plus à des livraisons aux clients comme c'était le cas avant la cession des activités de distribution du Groupe ;
- 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 ;
- les déplacements professionnels : ils couvrent les déplacements aériens et les déplacements réalisés avec les voitures de fonction et de service.

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

Émissions associées aux transports et aux déplacements

Émissions de CO_2 liées aux transports et aux déplacements en 2014 (en T de CO_2)

	2014
Transport « B to B »	117 596
Transport « B to C »	110
Déplacements professionnels	32 658
Total	**150 364**

En 2014, le total des émissions de CO_2 du Groupe relatives aux transports et aux déplacements professionnels s'élève à 150 363T. Le transport « B to B » représente 78 % de ces émissions.

Volume d'activités transport du « B to B » en 2014 et émissions de CO_2 associées

	Total 2014 *(en t.km ou evp.km pour le maritime)*	Émissions de CO_2 associées *(en T de CO_2)*
Routier	69 599 450	10 661
Maritime	311 575 456	26 232
Aérien	87 162 598	58 699
Ferroviaire	19 642 806	548
Transport express aérien	20 504 759	17 714
Transport express routier	24 293 201	3 742
Émissions totales		**117 596**

Au sein du Groupe, le moyen de transport le plus utilisé pour le transport des marchandises en volume est le transport maritime. Le transport aérien est également fréquemment utilisé pour acheminer rapidement vers des destinations lointaines des produits fabriqués en Europe. Il représente 65 % des émissions de CO_2 du transport « B to B ». À noter qu'en 2014, de nouveaux flux de transport express par colis en Asie et aux États Unis ont été intégrés au *reporting*.

Évolution à périmètre *pro forma* 2014-2013 des émissions de CO_2 du transport « B to B » (en T de CO_2)

	Périmètre *pro forma* 2014-2013		Évolution 2014/2013
	2014	2013	
Routier	10 655	11 494	- 7,3 %
Maritime	26 232	26 345	- 0,4 %
Aérien	58 492	49 246	+ 18,8 %
Ferroviaire	548	535	+ 2,4 %
Transport express aérien	4 090	5 337	- 23,4 %
Transport express routier	662	408	+ 62,3 %
Émissions totales	**100 679**	**93 365**	**+ 7,8 %**

Les émissions du transport « B to B » du Groupe à *pro forma* augmentent de 7,8 %. Cette évolution s'explique notamment par l'augmentation du transport aérien vers des marchés en fort développement pour les marques de Kering en Asie ou au Moyen Orient.

Concernant le transport express, les émissions baissent de 17 % du fait d'un transfert du transport aérien court-courrier vers du transport routier.

Émissions de CO_2 associées au transport « B to C » en 2014 et évolution du périmètre *pro forma* 2014-2013 (en T de CO_2)

	Total des émissions de CO_2 associées *(en T de CO_2)*	Périmètre *pro forma* 2014-2013		Évolution 2014/2013
		2014	2013	
« B to C » en propre	1,9	1,9	7,2	- 74,3 %
« B to C » sous-traité	108	108	97	+ 11,5 %
Total	**110**	**110**	**104**	**+ 5,6 %**

Les émissions liées au transport « B to C » s'élèvent à 110 tonnes de CO_2 en 2014. À *pro forma,* les émissions du transport « B to C » augmentent de 5,6 %.

Optimisation des flux logistiques et recours aux transports alternatifs

Le transport des marchandises représente un impact significatif sur les émissions de CO_2 du Groupe. C'est pourquoi les marques travaillent à réduire les distances d'acheminement et de livraison des marchandises, à améliorer le taux de remplissage des camions et la performance des flottes, ou encore à développer le recours aux modes de transport alternatifs.

En 2013, Kering a lancé une étude sur le transport afin de réaliser un état des lieux et collecter les bonnes pratiques en place dans les marques. L'étude, réalisée au niveau mondial avec la participation de PUMA, Volcom, LGI (*Luxury Goods International*, plateforme logistique mondiale du Pôle Luxe), Gucci, Bottega Veneta, Saint Laurent et Stella McCartney, portait sur tous les modes de transport pour l'ensemble des flux. Elle a permis l'identification de plus de 100 bonnes pratiques ainsi que des principaux obstacles à surmonter dans la mise en place de projets visant à réduire l'impact environnemental des opérations de transport et de logistique. Plusieurs marques travaillent à la réduction des emballages qui peut conduire à une amélioration du taux de remplissage des camions et *in fine* à une diminution du nombre de camions sur les routes. L'optimisation des livraisons est également un axe important de travail notamment dans le cadre de la mutualisation des livraisons des boutiques des différentes marques du Groupe dans les grands centres urbains. Une autre piste d'amélioration consiste à changer le mode de transport partout où cela est possible. Ainsi PUMA et Volcom redirigent certaines livraisons vers le transport ferroviaire plutôt que le transport routier. La substitution du transport aérien par le transport maritime est également un enjeu crucial, particulièrement quand il n'y a pas d'urgence manifeste comme dans le cas des produits non marchands (PLV, emballages, éléments de merchandising). Les boutiques du Pôle Luxe au Moyen-Orient appliquent déjà cette politique avec un acheminement de tous leurs emballages par voie maritime. Quand l'aérien s'impose, les liaisons directes sont privilégiées par les marques du Groupe.

Gucci a poursuivi son partenariat avec TNT et ND logistics sur le projet *High Street Fashion*. Il vise à mettre en œuvre des modes de livraison durables dans les grands quartiers commerciaux européens grâce à l'utilisation de véhicules électriques. Lancé depuis 2012 à Amsterdam, Milan, Florence et pour l'ensemble de la distribution en Suisse, le projet a été étendu à la plupart des grandes villes d'Europe. La marque étudie à présent la possibilité d'étendre ce service en dehors de l'Europe. De même, Stella McCartney est engagé dans ce programme en Italie.

Déplacements professionnels

Émissions de CO_2 liées aux déplacements professionnels en 2014 et évolution du périmètre *pro forma* 2014-2013 (en T de CO_2)

	Émissions de CO_2 associées *(en T de CO_2)*	Périmètre *pro forma* 2014-2013		Évolution 2014/2013
		2014	2013	
Déplacements aériens	24 094	20 642	19 156	+ 7,8 %
Voitures de fonction et de service	8 564	8 166	8 932	- 8,6 %
Total	**32 658**	**28 808**	**28 088**	**+ 2,6 %**

En 2014, le total des émissions de CO_2 liées aux déplacements des collaborateurs est de 32 658 tonnes. À *pro forma* ces émissions augmentent légèrement de 2,6 %.

Depuis 2008, et dans le cadre de son *reporting* environnemental, Kering calcule les émissions de CO_2 liées aux déplacements professionnels en avion de la majorité de ses salariés. Chaque année, le périmètre de couverture s'élargit. En 2014, il couvre les déplacements professionnels aériens des collaborateurs localisés dans 19 pays contre 17 en 2013. Par ailleurs, l'émission moyenne des véhicules de fonction se situe en 2013 à 140,4 g CO_2/km.

Certaines marques complètent la politique Groupe en ajoutant des critères environnementaux dans la sélection des véhicules de fonction à l'instar de Bottega Veneta qui poursuit le renouvellement de son parc avec l'intégration de nouveaux véhicules hybrides, avec 39 véhicules sur une flotte totale de 112. La marque Stella McCartney ne choisit quant à elle que des sociétés de taxis proposant des véhicules hybrides pour l'ensemble des déplacements effectués en Grande-Bretagne. Une politique identique est suivie par Saint Laurent à Paris.

Analyses des émissions selon les Scopes 1, 2 et 3

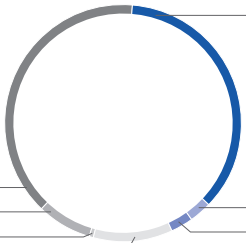
Émissions de CO_2 selon le périmètre défini par le GHG Protocol en 2014 (en T de CO_2)

	2014
Scope 1	17 502
Scope 2	106 058
Scope 3	174 216
Total	**297 776**

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

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

RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE CO_2 EN 2014



Total : 297 776 tonnes de CO_2

En 2014, 94 % des émissions de CO_2 du groupe Kering ne sont pas sous son contrôle direct. La réduction des consommations d'électricité, l'achat d'électricité d'origine renouvelable, l'optimisation des transports et le recours à des moyens de transport moins émetteurs de CO_2 constituent des leviers d'action déterminants pour réduire l'empreinte carbone du Groupe.

Évolution à périmètre *pro forma* 2014-2013 des émissions de CO2 (en T)

	Périmètre *pro forma* 2014-2013		Évolution 2014/2013
	2014	2013	
Total	**256 929**	**255 246**	**+ 0,7 %**

À *pro forma*, les émissions totales du Groupe restent stables. L'augmentation liée au transport « B to B » est compensée par une baisse des émissions liées à la consommation d'énergie, grâce à un recours accru à de l'électricité d'origine renouvelable.

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

Les projets de compensation carbone

Conformément à ses objectifs dévoilés au printemps 2012, Kering compense annuellement ses émissions de gaz à effet de serre résiduelles. Ainsi, début 2014, 123 388 tonnes de CO_2 correspondant aux émissions résiduelles 2013 des Pôles Luxe et Sport & Lifestyle et du siège ont été compensées, atteignant ainsi l'objectif de neutralité carbone sur les Scopes 1 et 2 du GHG Protocol. Les crédits carbone ont été achetés pour 81 % auprès de *Wildlife Works Carbon* dont Kering est actionnaire depuis le printemps 2012 en faveur de projets de compensation REDD+ (Réduction des Émissions résultant de la Déforestation et de la Dégradation forestière). Le reste des crédits carbone (19 %) a été acheté à *Wildlife Conservation Society* à Madagascar en faveur du projet de compensation REDD+ de la forêt Makira.

Les marques développent également leurs propres initiatives de compensation carbone. En 2014, l'événement le plus médiatisé de Volcom à Hawaï, le *Volcom Pipe Pro*, était certifié Deep Blue Surf Events™. Dans le cadre de ce label vérifié par l'ONG Sustainable Surf, les émissions engendrées par les évènements étaient totalement compensées. Bottega Veneta a également compensé la totalité des émissions de gaz à effet de serre issues de son siège social de Milan, soit 908 tonnes dont 378 ont été compensées par Kering et 458 par la marque. Bottega Veneta prévoit de compenser également les émissions du nouvel atelier de Montebello en 2015 *via Wildlife Works*.

3.4. utilisation durable des ressources

La fabrication d'articles en cuir ou en matières textiles représente une part prépondérante de l'activité du Groupe. Les principales matières utilisées par Kering sont le cuir, et les peaux précieuses, le coton, la laine et le caoutchouc. Le Groupe utilise par ailleurs de l'or et des pierres précieuses dans des quantités moins importantes mais dont la production représente également des impacts environnementaux significatifs. Le Groupe s'est engagé à réduire son empreinte environnementale en amont de ses opérations, dès la production de matières premières. Ceci passe par une évaluation des impacts environnementaux à travers des études telles que l'EP&L, des travaux sur la conception des produits et les matériaux utilisés ainsi que des actions sur les approvisionnements afin d'améliorer les pratiques et d'identifier des solutions permettant de réduire les impacts environnementaux des produits.

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

Dans ce cadre, un ensemble de politiques et lignes directrices décrit depuis 2013, les principes fondateurs de l'approvisionnement responsable, en ligne avec la politique générale de développement durable du Groupe, ses objectifs et les bonnes pratiques existantes. Ces documents sont régulièrement complétés et mis à jour et couvrent en 2014 :

- le cuir ;
- les peaux précieuses ;
- le coton ;
- la laine ;
- la fourrure ;
- l'or ;
- les diamants et les pierres précieuses ;
- le plastique ;
- le papier et le bois (dont les tissus à base de cellulose) ;
- le caoutchouc.

L'ensemble de ces politiques et lignes directrices ont été diffusées et expliquées à toutes les marques, notamment *via* des webinars dédiés.

Cuir

Le cuir constitue l'une des principales matières premières utilisée par les marques de Kering. L'élevage bovin ou ovin et les opérations de transformation des peaux en cuir (tannage notamment) représentent l'un des impacts environnementaux les plus importants des chaînes d'approvisionnement du Groupe. Un groupe de travail spécifique (Idea Lab) sur le cuir, associant de nombreuses marques du Groupe, s'est réuni quatre fois cette année pour étudier différentes possibilités de réduction des impacts environnementaux de la production de cuir (recyclage des chutes, tannage sans métaux lourds, traçabilité, etc.). À travers cette politique, Kering souhaite encourager ses fournisseurs à ne pas transformer des écosystèmes sensibles en pâturage ou en terres de culture pour l'alimentation des élevages. Compte-tenu de l'importance de l'impact de la production des matières premières, Kering travaille à l'identification des sources d'approvisionnement en cuir à faible impact. En 2014, Kering a collaboré avec Origem, cabinet de conseil spécialisé en approvisionnement responsable, sur l'atteinte de ses objectifs en matière de cuir responsable. Pour ses principaux pays d'approvisionnement en cuir (Luxe et Sport & Lifestyle), le Groupe a mené une analyse stratégique des enjeux de durabilité de la filière d'élevage bovin : évolution des cheptels et des échanges commerciaux d'animaux et de peaux, changement climatique, biodiversité, bien-être animal, traçabilité, etc. Cette vision permet désormais au Groupe et à ses marques d'évaluer les risques et les opportunités d'approvisionnement en cuir dans chacun de ses pays fournisseurs. Le Groupe a également exploré les possibilités d'approvisionnement en cuir responsable au Brésil. Le Brésil possède aujourd'hui le premier cheptel bovin commercial et est le premier exportateur de viande au monde. C'est un acteur majeur de la dynamique globale vers une filière viande bovine plus responsable. Suite à une investigation de terrain de 3 mois auprès de nombreuses parties prenantes (éleveurs, abattoirs, tanneries, associations de la société civile) de la filière viande et cuir, le Groupe a identifié et évalué des opportunités de *sourcing* en cuir respectueux des écosystèmes et des hommes dans plusieurs régions du Brésil. Kering a également rejoint le *Leather Working Group* et travaille avec *Rainforest Alliance* et *National Wildlife Federation* pour améliorer la traçabilité et la certification de sources d'approvisionnement durables.

Plusieurs marques mettent également en œuvre des projets pour réduire l'impact environnemental du tannage du cuir. En 2014, Bottega Veneta a acheté plus de 54 000 m² de cuir tanné grâce à un processus de tannage exempt de métaux lourds. Gucci utilise de son côté un processus de tannage éliminant également le recours aux métaux lourds pour produire trois de ses sacs et trois de ses portefeuilles iconiques. Ce nouveau procédé réduit d'environ 30 % les consommations en eau et d'environ 20 % les besoins en énergie. Stella McCartney n'utilise pour sa part ni cuir ni fourrure dans ses produits, en cohérence avec les engagements de la marque et de sa Directrice Artistique. Pour la fabrication de ses chaussures, sacs et accessoires, Stella McCartney a sélectionné un cuir alternatif en bioplastique et dont le revêtement se compose de 50 % d'huiles exclusivement végétales non alimentaires.

S'appuyant sur les principales conclusions de son EP&L, PUMA s'attache aussi à réduire l'impact environnemental de la production de cuir. La marque encourage ainsi ses fournisseurs de chaussures à sélectionner des tanneries membres du *Leather Working Group* qui regroupe diverses parties prenantes engagées dans l'amélioration de la performance environnementale de l'industrie du cuir. Le *Leather Working Group* a développé un double système de notation des tanneries membres, Or, Argent ou Bronze pour qualifier les performances environnementales, A, B ou C pour la qualité de la traçabilité des peaux. Plus de 90 % du cuir utilisé par PUMA provient de tanneries certifiées. En 2014, pour les fournisseurs membres du *Leather Working Group*, 58 % du cuir utilisé par PUMA provient de tanneries certifiées Or, 41 % Argent, et 1 % Bronze.

Fibres textiles

Dans le cadre du programme Smart Sourcing, Kering a lancé en 2013 une nouvelle structure au service des marques, le *Materials Innovation Lab (MIL)*. L'objectif de ce laboratoire innovant basé en Italie consiste à proposer aux marques du Groupe d'intégrer davantage de matières premières responsables dans leurs collections textiles. En collaboration avec la Direction développement durable de Kering, les membres du MIL proposent leur expertise aux marques et travaillent avec les fournisseurs stratégiques du Groupe dans l'identification de nouvelles matières textiles responsables. Une bibliothèque de tissus et de fibres

alternatifs a ainsi été créée et compte à ce jour plus de 1 500 échantillons. Le MIL accompagne à l'heure actuelle les marques de prêt à porter du Pôle Luxe du Groupe. Kering prévoit d'étendre ce service à ses marques Sport & Lifestyle en 2015. À noter enfin, le MIL dispose d'un outil d'évaluation de l'impact des tissus alimenté par les résultats de l'EP&L.

Le coton, matière clé pour le Groupe, a fait l'objet de différents projets en 2014, sur le coton biologique en particulier, dans le cadre d'une collaboration avec l'organisation *Textile Exchange*. Kering a participé avec d'autres sociétés à l'élaboration d'une analyse de cycle de vie internationale lancée par *Textile Exchange* qui a montré des résultats très prometteurs pour la culture du coton biologique : une baisse du réchauffement climatique, de l'acidification potentielle, de l'eutrophication, de la consommation d'eau et de la demande en énergie primaire liés à la culture du coton. Toujours en partenariat avec *Textile Exchange*, Kering a participé à la création de l'*Organic Cotton Accelerator (OCA)* qui regroupe plusieurs entreprises du secteur et a pour objectif d'identifier et de financer des solutions permettant le développement de la culture ainsi que 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. De nombreuses initiatives d'utilisation de coton biologique ont été mises en œuvre ou poursuivies par les marques en 2014. Ainsi, 54 % du jersey en coton et 73 % du denim utilisé par Stella McCartney pour la fabrication de ses collections provient de cultures biologiques. En 2014, Bottega Veneta a produit plus de 1000 accessoires de prêt-à-porter contenant du coton biologique. Dans cette même optique, la marque continue de se pencher sur l'approvisionnement en fibres respectueuses du référentiel GOTS (*Global Organic Textile Standard*), reconnu comme une référence mondiale pour les textiles fabriqués à partir de fibres biologiques. La marque teste actuellement une production expérimentale d'articles certifiés GOTS. D'autres projets ont vu le jour chez Gucci avec l'introduction progressive de coton biologique dans des vêtements de la collection homme ou chez Alexander McQueen avec le lancement en 2014 de T-shirts, sweatshirts et polo (27 639 unités au total) réalisés dans cette matière.

Concernant la laine, Stella McCartney utilise depuis 2013 une nouvelle laine originaire de Patagonie en Argentine, produite par des éleveurs du réseau Ovis 21. En étroite collaboration avec *The Nature Conservancy*, ces producteurs de laine s'engagent à développer des pratiques pastorales durables visant à préserver et restaurer les écosystèmes menacés de Patagonie. Aujourd'hui, plus d'un million d'hectares de terres sont concernés par le projet. En 2014, 23 % de la collection maille Automne/Hiver de la marque a été conçue à partir de cette laine. En complément de cette initiative, Stella McCartney a fondé un atelier en Argentine, sur la presqu'île de Valdés, listée au patrimoine mondial de l'UNESCO afin de diffuser l'initiative Ovis 21 à travers la région. Gucci a également introduit de la laine durable de Patagonie dans sa collection Automne 2015 et pour les tenues de ses équipes en boutique.

Matière emblématique du Luxe, le cachemire fait l'objet de recherches et d'expérimentations pour améliorer l'impact environnemental de sa production. Gucci a remporté les *Kering Sustainability Awards* 2014 pour son projet « cachemire durable » qui consiste à utiliser des fibres de cachemire « régénérées » fabriquées à partir des chutes de tissu cachemire lors des étapes de coupe. Ces chutes sont récupérées puis triées dans un processus permettant de casser le tissu et de récupérer les fibres qui pourront ensuite être retissées sous forme de bobines. Ce processus mécanique ne nécessite pas d'eau, ni de substances chimiques. Le projet présente de véritables potentialités de développement sachant que le cachemire est largement utilisé dans les autres marques du Groupe.

Or, métaux et pierres précieuses

L'exploitation minière illégale ou non réglementée des pierres précieuses provoque de graves conflits sociaux, des risques de corruption et menace dangereusement la biodiversité locale. C'est la raison pour laquelle le groupe Kering s'est engagé en 2012 à n'utiliser d'ici 2016 que de l'or et des diamants issus d'activités contrôlées, exempts d'impacts négatifs sur les communautés locales, les populations animales ou les écosystèmes qui les abritent.

L'ensemble des marques veillent à s'assurer de la traçabilité des diamants utilisés et à en garantir l'origine en respectant notamment le processus de Kimberley. Il vise à certifier le processus d'échange des diamants vendus sur le marché international pour qu'ils ne servent pas à financer des conflits armés. Pour aller plus loin, certaines marques 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. C'est le cas par exemple de Boucheron, Gucci, Bottega Veneta, JEANRICHARD et Girard-Perregaux. Depuis 2012, Bottega Veneta, Girard-Perregaux et JEANRICHARD sont également certifiés RJC pour leurs activités or et diamants, à l'instar de Gucci et Boucheron depuis 2011.

Par ailleurs, Gucci, Boucheron, Girard-Perregaux et JEANRICHARD ont conclu en 2014 leur premier achat d'or éthique certifié *Fairmined* auprès de mines artisanales au Pérou. Ces achats représentant un volume total de 55 kg d'or certifié *Fairmined* constituent le volume le plus important jamais réalisé par un Groupe dans l'industrie du Luxe, première étape contribuant à l'atteinte des objectifs 2016.

L'or *Fairmined* est extrait par des exploitants miniers artisanaux qui respectent les standards élaborés par l'Alliance des Compagnies Minières Responsables (*Alliance for Responsible Mining*). Ces standards sont stricts et portent sur le développement social et économique des communautés, les conditions de travail et les meilleures pratiques en termes d'utilisation de substances chimiques.

Différents projets sur l'usage de métaux recyclés sont actuellement en cours chez Gucci. La marque travaille par exemple sur l'intégration de cuivre et de zinc recyclés pour la production du laiton utilisé dans ses bijoux et ses montres. Des études sont également réalisées afin d'identifier des métaux alternatifs pour les chaussures et les sacs à mains de la marque ou encore l'extension du recours au zamak dans la fabrication des accessoires des lignes Hommes et Femmes, cet alliage sans plomb étant déjà utilisé pour les accessoires des lignes Enfants. Enfin, à partir de la collection Automne 2015, tous les accessoires proposés par la marque seront exempts de nickel.

Plastique

Un groupe de travail sur les plastiques alternatifs a été lancé en mars 2013 avec pour objectif de permettre aux marques de partager leurs recherches et leurs besoins en matière de plastiques durables. Neuf marques du groupe Kering participent à ce groupe de travail qui organise des rencontres régulières sur le terrain avec des industriels de la filière plastique, comme en 2014 chez le fournisseur DuPont à Genève. En parallèle, Kering a développé avec le *Fraunhofer Institute* un outil innovant, baptisée SAM Plastic, de comparaison des performances environnementales des différents types de plastiques. 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 suivie dans l'EP&L complétée par une analyse qualitative (contenu moyen de matières fossiles, concurrence alimentaire, ingrédients essentiels, etc.). Les résultats obtenus grâce à cet outil montrent qu'il existe des alternatives crédibles de bioplastiques pour remplacer le plastique d'origine fossile et que cette filière récente présente encore des marges d'amélioration significatives en termes d'optimisation des processus de production. Cinq types de plastiques utilisés dans des chaussures de différentes marques du Groupe ont déjà fait l'objet d'une évaluation comparative de leurs impacts environnementaux à l'aide de cette méthode.

Par ailleurs, en cohérence avec l'objectif Groupe d'élimination du PVC d'ici 2016, les marques travaillent à la substitution de cette matière là où elle est encore utilisée. Ainsi, Gucci remplace le PVC par des matières plastiques présentant un impact environnemental plus faible et développe depuis 2014 l'utilisation de plastique recyclé pour les talons de chaussures. Bottega Veneta utilise de son côté de plus en plus de bioplastiques pour ses semelles de chaussures. Plus de 20 % des semelles utilisées en 2014 étaient composées de cette matière.

Consommation de papier

Consommations du Groupe

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

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

En 2014, la consommation globale de papier de Kering s'élève à 2 185 tonnes. La répartition de cette consommation entre les différents types de papier achetés est détaillée ci-dessous.

Consommation de papier en 2014 et évolution du périmètre *pro forma* 2014-2013 (en T)

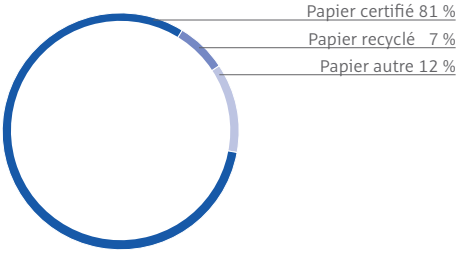
	Consommation en 2014	Périmètre *pro forma* 2014-2013		Évolution 2014/2013
		2014	2013	
Papier – Achats indirects	1 383	1 280	875	+ 46,4 %
Papier de bureau	802	729	965	- 24,5 %
Total Papier	**2 185**	**2 009**	**1 840**	**+ 9,2 %**

Entre 2013 et 2014, la consommation totale de papier du Groupe a augmenté d'environ 9 %. Cette augmentation s'explique essentiellement par l'impression tous les deux à trois ans d'une quantité importante de catalogues par une marque du Groupe. La consommation de papier de bureau diminue pour sa part de 24,5 % ce qui reflète les efforts du Groupe pour réduire les consommations de papier et développer la dématérialisation. Ainsi, l'ensemble des collaborateurs du Groupe est également invité à utiliser le mode d'impression recto verso, à privilégier les supports informatiques (mails, revues de presse, documents scannés, etc.) ou à réutiliser les versos des feuilles imprimées.

En 2014, la part de papier certifié (PEFC ou FSC) ou recyclé s'élève à 88 % sur le Groupe avec 81 % de papier certifié et 7 % de papier recyclé. Cette proportion dépasse les 90 % dans plusieurs marques du groupe Kering, telles que Gucci, Bottega Veneta, Saint Laurent, Stella McCartney, Brioni, Boucheron, Girard-Perregaux et JEANRICHARD.

Par ailleurs, diverses initiatives sont venues en 2014 compléter les nombreuses initiatives déjà en vigueur dans les marques du Groupe. Par exemple, l'ensemble des catalogues « B to B » de la marque Volcom ont été imprimés sur du papier FSC. Le papier bureautique ainsi que les publications internes de Boucheron sont toujours exclusivement imprimées sur du papier certifié FSC ou PEFC. Autre initiative notable, l'emblématique parquet à chevrons posé dans l'ensemble des magasins Stella McCartney dans le monde provient de bois certifié FSC.

TYPE DE PAPIER CONSOMMÉ EN 2014 (en %)



Consommation d'emballages

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

En 2014, Kering a consommé 13 781 tonnes d'emballages, dont 72 % étaient des cartons et 17 % des sacs en papier. La consommation de sacs en papier est plus de dix fois supérieure à celle de sacs en plastique en raison de l'utilisation quasi exclusive de sacs en papier par les marques du Pôle Luxe et de la mise à disposition de sacs réutilisables dans certaines marques.

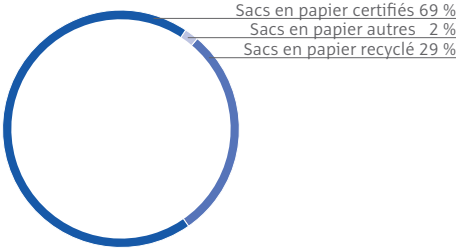
Consommation d'emballages en 2014 et évolution à périmètre *pro forma* 2014-2013 (en T)

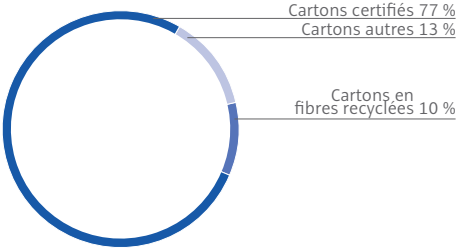
	Consommation en 2014	Périmètre *pro forma* 2014-2013		Évolution 2014/2013
		2014	2013	
Sacs en plastique	150	149	204	- 27 %
Sacs en papier et papiers cadeaux	2 392	2 214	2 078	+ 7 %
Total Sacs de caisse et papiers cadeaux	**2 542**	**2 363**	**2 282**	**+ 4 %**
Emballages en plastique	545	534	956	- 44 %
Cartons	9 963	9 359	9 236	+ 1 %
Papier pour emballage	329	329	182	+ 81 %
Sacs en flanelle	402	325	144	+ 126 %
Total Emballages hors sacs	**11 239**	**10 547**	**10 518**	**+ 0,3 %**
Total Emballages	**13 781**	**12 910**	**12 800**	**+ 0,9 %**

À *pro forma*, la consommation totale d'emballages est stable avec une faible augmentation de 0,9 %. Pour les sacs de caisse, l'utilisation de sacs en plastiques continue à diminuer fortement (- 27 %), compensée par une augmentation de la consommation de sacs en papier (+ 7 %). En ce qui concerne les emballages, la consommation totale reste stable également (+ 0,3 %), la diminution des emballages plastiques étant concomitante d'une augmentation de l'usage de papier et de flanelle pour les emballages.

Dans le même esprit, des travaux de recherche sont menés au sein de Balenciaga, en partenariat avec LGI pour réduire de façon significative les consommations de cartons pour la livraison des boutiques. L'emballage de protection pour la livraison des petits accessoires est 100 % biologique et biodégradable, à base de fécule de maïs.

En lien avec l'objectif que s'est fixé le Groupe d'atteindre 100 % d'emballages certifiés ou recyclés à horizon 2016, l'année 2014 permet d'ores et déjà d'atteindre 98 % des sacs en papier et 87 % des cartons utilisés dans le Groupe soit issus de forêts gérées durablement (certifiées FSC par exemple), soit constitués de fibres recyclées.





Plusieurs marques privilégient également l'utilisation d'emballages certifiés ou issus de matières recyclées. Les emballages Stella McCartney sont composés à 100 % de carton et papier certifiés FSC. Un nouveau type d'emballages 100 % FSC et composés à 50 % de matières recyclées a été développé par Bottega Veneta en 2014. Ce packaging sera largement diffusé à partir de 2015. Les nouveaux sacs de Saint Laurent pour ses boutiques *outlet* sont aussi 100 % FSC et composés à 65 % de matières recyclées. Par ailleurs, les marques Brioni, Gucci, Pomellato et Balenciaga ont toutes les quatre une grande partie de leurs emballages certifiés FSC.

Dans une approche similaire, PUMA a décidé en 2014 de revoir la conception de sa boîte à chaussures après de nombreuses remarques sur la difficulté de maniement de l'emballage actuel. Aussi la marque a-t-elle opté pour une boîte plus classique mais répondant toujours aux plus hauts standards environnementaux, en particulier elle sera à 95 % issue de matériaux recyclés et sera certifiée FSC.

Enfin, une vaste étude a été lancée fin 2013 avec la plateforme mondiale logistique du Pôle Luxe de Kering afin d'optimiser et de réduire les volumes d'emballages destinés aux transports des produits (voir ci-dessus, paragraphe : « Optimisation des flux logistiques et recours aux transports alternatifs »). En 2014, plusieurs tailles de boîtes ont ainsi été mises en circulation afin d'optimiser en particulier le transport des produits de petite taille et de réduire les volumes de carton.

Consommation d'eau

Compte tenu des activités du Groupe, la consommation d'eau à usage industriel concerne essentiellement les tanneries qui ne sont pas situées dans des zones de stress hydrique, ce qui n'empêche pas les marques de travailler à des process innovants de tannage qui, outre l'élimination des métaux lourds, visent aussi la réduction de la consommation d'eau.

Dans le Groupe, 66 % de la consommation d'eau est utilisée à des fins sanitaires (nettoyage des magasins, toilettes, systèmes de climatisation, etc.). L'impact environnemental direct de la consommation d'eau est donc peu significatif.

En revanche, Kering mène une réflexion innovante sur la gestion de l'eau responsable à travers l'ensemble de sa chaîne de production *via* la démarche EP&L. En effet, la consommation indirecte d'eau liée à l'utilisation de matières premières agricoles comme le coton constitue un enjeu environnemental majeur que Kering s'efforce de quantifier et de maîtriser.

Consommation d'eau en 2014 et évolution à périmètre *pro forma* 2014-2013 (en m³)

	Consommation en 2014	Périmètre *pro forma* 2014-2013		Évolution 2014/2013
		2014	2013	
Eau industrielle	257 565	194 667	178 689	+ 8,9 %
Eau sanitaire	504 782	440 538	462 346	- 4,7 %
Total Eau	**762 347**	**635 205**	**641 035**	**- 0,9 %**

En 2014, la consommation d'eau du groupe Kering s'élève à environ 760 000 m³. À *pro forma*, elle enregistre une baisse de 0,9 % liée à la diminution de la consommation d'eau sanitaire. L'augmentation de la consommation d'eau industrielle est liée au développement de la production dans plusieurs sites du Groupe.

3.5. gestion des déchets

Production de déchets dangereux et non dangereux

De même que pour les consommations d'emballages, la production de déchets du groupe Kering tient essentiellement à l'importance de ses activités de distribution. Le reconditionnement des produits ou l'utilisation de palettes pour le transport sont autant d'activités qui 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.).

Production totale de déchets en 2014 et évolution à périmètre *pro forma* 2014-2013 (en T)

	Production en 2014	Périmètre *pro forma* 2014-2013		Évolution 2014/2013
		2014	2013	
Déchets non dangereux	11 984	8 820	9 921	- 11,1 %
Déchets dangereux[1]	221	210	161	+ 30,6 %
Total Déchets	**12 205**	**9 030**	**10 082**	**- 10,4 %**

La production totale de déchets du Groupe s'élève en 2014 à 12 205 tonnes, dont 98 % sont des déchets non dangereux.

À *pro forma*, la production totale de déchets diminue de 10 %. L'augmentation des déchets dangereux est en fait le retour à un volume plus directement liée au volume de la production dans une tannerie de Gucci. En effet, la station de traitement des eaux de cette tannerie ayant été en réparation durant une partie de l'année 2013, la tannerie avait fait traiter ses eaux usées à l'extérieur pendant cette période ; les volumes de boues de cette tannerie en 2013 étaient donc exceptionnellement bas.

Recyclage des déchets

Taux de recyclage et valorisation énergétique des déchets en 2014 (en %)

	% Recyclé en 2014
Déchets non dangereux	57,3 %
Déchets dangereux	30,1 %
Total Déchets	**56,8 %**

Le groupe Kering recycle ou valorise énergétiquement 30,1 % de ses déchets dangereux et 57,3 % de ses déchets non dangereux, ce qui génère un taux de recyclage des déchets du Groupe d'environ 57 %.

PUMA, Volcom et Stella McCartney, engagés depuis plusieurs années dans une collaboration avec I : CO, ont poursuivi leur démarche en 2014 à travers le programme *Bring Me Back*. Celui-ci permet aux consommateurs de déposer leurs vêtements, chaussures ou accessoires usagés, quelle que soit la marque, dans des bacs à recyclage dédiés, afin d'être réutilisés ou recyclés, selon leur état d'usure. À titre d'exemple, ce programme couvre désormais la moitié des boutiques PUMA dans le monde entier et poursuivra son extension en 2015.

Volcom développe de son côté le recyclage du polystyrène expansé au travers du programme *Waste to Wave*. En partenariat avec l'ONG *Sustainable Surf*, le polystyrène collecté est envoyé à la société Marko Foam pour être refondu et réutilisé dans la confection de nouveaux produits, notamment de pains de mousse.

Depuis le début de l'année 2011, Balenciaga a mis en place un tri sélectif de ses déchets sur ses principaux sites parisiens. La marque fait appel à une société extérieure, spécialisée dans la récupération et le recyclage des déchets classiques de bureaux (papiers, enveloppes, prospectus, etc.) mais aussi du carton, du plastique, des canettes, et surtout, des tissus. Chaque mois, la société communique à Balenciaga un tableau de bord visant à suivre l'efficacité des mesures mises en place ainsi qu'à communiquer de façon pédagogique auprès des collaborateurs sur les effets bénéfiques des gestes quotidiens de tri. Depuis le lancement de l'opération, 7 tonnes de papiers, 35 tonnes de cartons, 3,2 tonnes de plastique et 2,9 tonnes de tissu ont pu être recyclées. En 2014, la division prêt-à-porter de Balenciaga a lancé un programme innovant en matière de recyclage en confectionnant des *Shopping bags*, vendus au sein du Groupe, à partir de stocks de textile non utilisés. La production est confiée à des ateliers employant des personnes en réinsertion qui ont produit dans l'année près de 2 000 exemplaires de sacs permettant de réutiliser environ 1 000 mètres de tissu.

Stella McCartney a poursuivi en 2014 ses démarches de recyclage des tissus. Grâce à la mise en place d'un partenariat avec le groupe Soex en 2012, les chutes de textile produites par le siège social londonien de la marque sont ainsi collectées, recyclées puis transformées en isolants ou matières plastiques. En 2014, Stella McCartney a aussi lancé un projet interne afin de trouver une seconde vie pour les tissus imprimés non utilisés et stockés à Novara.

Depuis avril 2013, Bottega Veneta a développé un partenariat avec l'industriel ILSA visant à transformer les chutes de cuir issues des étapes de découpe en engrais biologique. ILSA applique des traitements spécifiques aux déchets de cuir collectés auprès des ateliers de la marque afin d'obtenir un nouveau produit biodégradable. Au total, les sites de Bottega Veneta participant à ce projet ont produit en 2014 près de 140 tonnes de chutes de cuir, dont près de 90 % seront transformées en engrais biologique.

Dans le cadre de la campagne Fertiland initiée au cœur du quartier du cuir à Santa Croce en Toscane, Gucci a mis en place en 2012 un programme similaire de production d'engrais à partir des déchets de cuir. Les chutes sont

(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 et les cartouches d'encre.

récupérées, broyées en petits morceaux puis transformées *via* une société externe en fertilisants. En 2014, les 450 tonnes de chutes collectées auprès de Gucci ont ainsi permis la production d'environ 225 tonnes d'engrais. La marque étudie également la possibilité d'implémenter un dispositif similaire chez ses fournisseurs italiens de textile en 2015.

Saint Laurent a poursuivi en 2014 ses efforts de recyclage des déchets et des matériaux inutilisés. Des partenariats ont été conclus avec deux associations françaises afin de donner une seconde vie aux tissus des collections précédentes. Certains tissus sont transformés en isolant pour le bâtiment ou l'automobile par le Relais Emmaüs. D'autres sont réutilisés par Tissons la Solidarité pour créer de nouveaux vêtements.

Par ailleurs, les Règles d'Or, dix règles de gestion environnementale déployées sur l'ensemble des boutiques de la marque, mettent également un accent particulier sur la gestion des déchets : les managers doivent s'assurer que papier, emballages carton, verre, bouteilles en plastique, boîtes en métal et cartouches d'encre sont triés puis recyclés. En mutualisant ses besoins avec Bottega Veneta, Gucci et Stella McCartney, Saint Laurent recycle ainsi tous les cartons de ses boutiques parisiennes.

Enfin, au-delà des boutiques, les actions menées par Saint Laurent dans le domaine de la gestion des déchets concernent l'ensemble des sites de la marque : le tri du papier a été déployé ainsi sur l'ensemble des bâtiments du siège de Saint Laurent à travers le monde. À Paris, Saint Laurent recycle également les équipements IT par l'intermédiaire de la structure d'insertion sociale Les Ateliers du Bocage et à fin 2014, 723 kg d'équipements informatiques ont été collectés et recyclés. Depuis janvier 2014, tous les déchets d'emballages des showrooms sont systématiquement recyclés.

En 2014, Girard-Perregaux et JEANRICHARD ont mis en place un comité interne « déchets des ateliers » qui se réunit toutes les deux semaines pour analyser les rebuts issus de la production. Ce comité a la mission de proposer des solutions pour minimiser les déchets et ensuite assurer un traitement le plus efficace possible pour toutes les catégories de déchets identifiées, notamment pour les déchets métalliques.

Rejets aqueux et nuisances olfactives

Les rejets dans l'eau ne constituent pas un impact significatif pour les sites du groupe Kering. Néanmoins les marques concernées mettent en place des actions spécifiques pour aller au-delà des exigences réglementaires.

Suite à la certification ISO 14001 de ses deux tanneries en Italie, Gucci a installé en 2014 en France et en Serbie de nouvelles stations de traitement de l'eau afin de réduire les rejets et d'optimiser la consommation d'eau. Les premières améliorations réelles sont attendues pour 2015. Par ailleurs, les deux tanneries disposent d'équipements modernes en vue de maîtriser leurs nuisances olfactives permettant ainsi aux sites de ne dégager aucune odeur désagréable.

Compte tenu des forts impacts environnementaux que peuvent avoir les rejets aqueux dans le cadre des opérations de transformation textile, du cuir ou encore de l'extraction minière, ceux-ci font l'objet de questionnaires spécifiques et ciblés lors de la collecte de données dans le cadre de la démarche EP&L.

En 2011, PUMA s'engageait publiquement à supprimer les résidus toxiques de l'ensemble de sa chaîne de production à l'horizon 2020, dans le cadre de la campagne Detox lancée par l'ONG *Greenpeace*, et particulièrement pour les rejets aqueux.

Pour se faire, la marque a rejoint à le groupe *Zero Discharge of Hazardous Chemicals (ZDHC)*, engagé à communiquer régulièrement et publiquement sur les avancements des marques membres (une vingtaine de grandes marques textile internationales). Par ailleurs, l'année 2014 a été marquée par le développement de la collaboration entre PUMA et l'ONG chinoise *Institute of Public and Environmental Affairs (IPE)* visant à communiquer de façon transparente auprès de l'ensemble des parties prenantes locales sur les produits chimiques utilisés et rejetés dans l'environnement par les fournisseurs et sous-traitants de la marque. À fin 2014, 80 % des fournisseurs de PUMA ayant des impacts significatifs en matière de rejets dans l'eau (teinturerie, tannerie, etc.) reportent des informations concernant leur utilisation et rejets de produits chimiques sur la plateforme internet d'IPE. PUMA a également réalisé au cours de l'année 10 audits environnementaux de fournisseurs suivant le protocole élaboré par l'initiative ZDHC. Plusieurs autres fournisseurs de la marque ont déjà fait l'objet d'audits environnementaux du même type par Bluesign ou le *Leather Working Group*.

Gestion des produits chimiques

Au-delà du respect des règlementations locales et internationales fondamentales telles que REACH, Kering s'est fixé comme objectif pour 2020 d'éliminer totalement les produits chimiques dangereux de la production de toutes ses marques. Cette élimination concerne aussi bien les processus de production que les produits eux-mêmes. Pour se 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 *Restricted Substance List (RSL)*. Il existe une unique MRSL pour tout le Groupe et plusieurs RSL : une unique pour la division Luxe et une par marque de Sport & Lifestyle.

La MRSL se concentre donc sur le bannissement des substances chimiques les plus toxiques et ce pour un double objectif : la non-exposition des travailleurs dans la *supply chain* des marques du Groupe à des substances dangereuses telles que celles identifiées par exemple

comme perturbateurs endocriniens, et la fin des rejets toxiques dans l'eau.

En 2014 a donc démarré la mise en œuvre opérationnelle de cette MRSL grâce à une première série de projets avec des tanneries : analyse des intrants chimiques dans les procédés de fabrication, comparaison avec la MRSL, recherche de substances de substitution, élimination des substances identifiées comme dangereuses. La démarche se poursuivra bien sûr en 2015 et s'élargira aux fournisseurs de textile dans le Luxe.

Dans une démarche tout à fait similaire côté Sport & Lifestyle, PUMA, en complément de son système de gestion des produits chimiques, s'est engagé en 2014 comme partenaire au côté de Bluesign, organisme multipartite fondé en 2009 qui vise à limiter l'empreinte chimique de l'industrie textile et qui regroupe plus de 300 partenaires (chimistes, fabricants et marques).

3.6. protection de la biodiversité

La biodiversité constitue l'un des enjeux clés du Groupe. Kering s'attache à la protéger et à la respecter *via* trois leviers d'actions majeurs : garantir l'origine durable et la traçabilité de ses matières premières, soutenir des initiatives de conservation des patrimoines et sensibiliser les collaborateurs et consommateurs.

Utilisation de peaux précieuses, cuir et fourrures

Kering travaille sur l'origine durable et la traçabilité des matières premières utilisées avec un accent particulier sur la production de cuir, de peaux précieuses et de fourrures.

Pour ce faire, le Groupe s'attache à mettre en place une politique détaillée et des recommandations concernant ces matériaux, en cohérence avec ses objectifs en 2016. À travers cette politique, Kering souhaite encourager ses fournisseurs à ne pas transformer des écosystèmes sensibles en pâturages ou en terres de culture pour l'alimentation des élevages. Le Groupe exige également que toutes les peaux précieuses et fourrures proviennent d'élevages ou d'animaux sauvages dont la population est gérée de manière durable et que ses fournisseurs respectent l'animal dans leurs pratiques et leurs critères d'approvisionnement. De plus, toutes les peaux précieuses des espèces inscrites à la CITES utilisées par le Groupe doivent être accompagnées de certificats émis par l'organe de gestion de la CITES du pays exportateur attestant de leur origine légale afin de ne pas menacer la survie des espèces menacées. Les marques de Kering sont également engagées avec le Groupe de travail Luxe du *Business for Social Responsability* (BSR) pour travailler notamment sur des problématiques de traçabilité.

Certaines marques vont plus loin en définissant des politiques spécifiques. PUMA s'est ainsi doté en 2012 d'une politique spécifique et restrictive sur l'utilisation de cuir, peaux, fourrures, plumes et laine. À travers ce document, PUMA déclare n'utiliser aucune matière première issue d'espèces menacées au sens de l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN). Cette politique bannit également l'usage de plumes, cuirs et peaux obtenus à partir d'animaux maltraités, qu'ils soient issus de l'élevage ou non.

Par ailleurs, PUMA a banni l'utilisation de certaines espèces comme les crocodiles ou les serpents ainsi que certaines pratiques comme le *mulesing* des moutons mérinos. De plus, depuis 2010, la marque travaille conjointement avec d'autres entreprises et plusieurs ONG au sein du *Leather Working Group (LWG)*, une plateforme qui rassemble les parties prenantes de l'industrie du cuir afin de construire et diffuser un protocole de pratiques durables et responsables pour le secteur. Si les principales tanneries avec lesquelles travaille PUMA sont certifiées LWG, la marque souhaite aujourd'hui aller plus loin et assurer la traçabilité de ses matières premières jusqu'au lieu d'élevage lui-même.

Autre exemple, Bottega Veneta a pour sa part fait le choix de ne pas utiliser de peaux de pythons, de fourrures ou de corail dans ses collections. Stella McCartney exclut aussi totalement la fourrure de ses produits, de même que le cuir, les peaux précieuses et les plumes.

Concernant le cuir, plusieurs initiatives visent à améliorer la traçabilité de cette matière utilisée par de nombreuses marques du Groupe. Les marques du Pôle Luxe utilisent majoritairement dans leurs collections du cuir bovin en provenance d'Europe et notamment de France.

Au niveau du Groupe, le projet développé avec Origem vise à mieux comprendre les filières d'approvisionnement de cuir d'Europe et d'Amérique latine et d'étudier la mise en place de filières durables.

Côté marque, le projet *Leather Traceability* de Gucci vise à définir et déployer une procédure sur la traçabilité du cuir, depuis le pays ou la région d'abattage jusqu'aux flux de cuir sortant des principales tanneries travaillant pour la marque. En 2014, l'outil informatique développé pour assurer le suivi et la traçabilité du cuir a été testé et surtout, complété afin de pouvoir tenir compte de différents types de cuirs (non seulement bovin, mais aussi ovin, porcin, etc.). La collecte de données sera lancée en 2015. Dans la même optique, Saint Laurent a commencé à mettre en place un système de traçabilité avec ses tanneries de cuir les plus importantes. Chaque mois, ces tanneries doivent déclarer les quantités ainsi que l'origine du cuir

acheté par la marque (en incluant l'abattoir et, si possible, la localisation des fermes). À fin 2014, le système existant couvrait environ 60 % des volumes de cuir achetés par la marque. Bottega Veneta a obtenu un certificat de traçabilité délivré par l'organisme tiers indépendant ICEC garantissant l'origine précise du cuir utilisé pour la fabrication de deux modèles de sac *Cabat* iconiques dans le cadre de la collection Cruise 2014-2015.

Par ailleurs, des actions au niveau du Groupe et des marques sont également menées en collaboration avec des parties prenantes internationales pour combattre le commerce illégal des peaux précieuses, contribuer à l'amélioration des connaissances scientifiques sur certaines espèces et améliorer le bien-être animal.

Le Groupe a ainsi soutenu le rapport du Centre du Commerce International (CCI) de l'ONU sur le commerce des peaux de python dans le Sud-Est asiatique en fournissant des conseils techniques dans la phase de conception initiale du projet. En 2013, Kering et le CCI se sont associés à l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (groupe d'experts boas et pythons de l'UICN/SSC) pour lancer le « Partenariat pour la préservation des pythons », un projet collaboratif ayant pour but de responsabiliser le commerce de pythons et de faire évoluer l'ensemble du secteur. Ce programme de recherche triennal se donne pour objectif d'analyser et de formuler des recommandations sur la conformité au développement durable, la transparence, le bien-être animal et les ressources des populations locales liées au commerce des pythons. Le premier rapport issu de cette collaboration a été publié en mars 2014 et traite de la faisabilité et la viabilité économique de l'élevage de pythons en captivité comme possible méthode d'exploitation durable et de préservation des espèces. Gucci est également impliqué dans ce programme.

Kering s'est également engagé en octobre 2014 avec le CCI et l'IUCN *Crocodile Specialist group* dans un partenariat visant à développer un commerce responsable du crocodile du Nil à Madagascar. Le Groupe apporte un soutien financier et technique à ce projet qui vise à protéger l'espèce tout en contribuant au développement économique des populations locales. La peau du serpent d'eau ayers constitue une peau précieuse moins connue mais pourtant largement utilisée dans le secteur du Luxe. À ce jour, il existe peu d'information sur les pratiques de *sourcing* de cette peau. En 2014, Bottega Veneta, en collaboration avec Kering, a initié une recherche afin de comprendre les pratiques de *sourcing* actuelles de la peau de ce serpent d'eau d'Asie du Sud-Est. La marque fournira ensuite des recommandations afin d'assurer la traçabilité et le respect des pratiques responsables d'élevage de cet animal.

Enfin, bien que l'utilisation de fourrure reste très marginale au sein des marques du Pôle Luxe, Kering travaille avec ses fournisseurs et les experts de BSR dans l'objectif de développer un programme visant à garantir la traçabilité de ses fourrures et assurer les meilleures conditions de bien-être animal dans toutes ses supply-chain. Le Groupe a établi des lignes directrices concernant le *sourcing* des fourrures ainsi qu'un guide pratique sur l'utilisation des fourrures pour les équipes de design. Ces directives fournissent la liste des espèces concernées mais aussi l'obligation de réduire au maximum les impacts négatifs sur ces espèces, d'assurer le bien-être des animaux élevés en captivité et enfin d'être en conformité avec les lois et règlementations en vigueur. Kering et BSR ont également organisé une rencontre avec la Fédération Internationale de la Fourrure et *Fur Europe* afin de discuter de façon collaborative sur les problématiques de transparence et d'amélioration des pratiques dans la filière de la fourrure.

Gucci et d'autres marques du Groupe telles que Bottega Veneta et Stella McCartney entretiennent par ailleurs un dialogue régulier avec de nombreuses associations et ONG soucieuses du bien-être animal et de la protection de l'environnement telles que *Wildlife Conservation Society, World Wildlife Fund, Anti-vivisection, Humane Society, National Wildlife Federation, Rainforest Alliance, Eco-Age Green Carpet Challenge, Wildlife Friendly Enterprise Network, Natural Resources Defense Council, The Nature Conservancy* ou encore *Greenpeace*.

En 2014, Gucci a continué à apporter son soutien financier au projet *Skin Fare*, lancé avec le ministère de l'Agriculture italien, l'Institut Zooprofilattico, la tannerie Blutonic, l'abattoir *Quinto Valore* et une marque pharmaceutique. L'initiative vise à améliorer les conditions d'élevage en Italie.

Conservation du patrimoine naturel

Au-delà de la traçabilité et du caractère durable des matières premières, Kering et ses marques s'engagent à protéger la biodiversité en développant des initiatives pour conserver les patrimoines et sensibiliser ses collaborateurs et consommateurs.

Par exemple, dans le cadre des Conférences des Nations Unies sur le Commerce et le Développement, Kering participe à l'initiative onusienne *Responsible Ecosystems Sourcing Platform*.

De son côté, Volcom s'attache à promouvoir la propreté des plages au travers des opérations de sensibilisation et de nettoyage. Depuis 5 ans, la marque s'associe à l'ONG *Keepers of the Coast* pour organiser la journée annuelle de nettoyage Day After des plages de Floride, après les festivités du 4 juillet. Aux États Unis, la marque s'est associée avec le *Newport Bay Conservancy*, le *Nordstrom Fashion Club* et la fondation *Surfrider* à travers divers évènements pour rassembler des volontaires et nettoyer certaines plages de la côte Ouest. Au Japon, Volcom a participé à un événement de nettoyage de plages en partenariat avec la marque Patagonia et l'ONG japonaise JEAN (*Japan Environmental Action Network*). Outre le soutien financier apporté à ces opérations, Volcom propose des produits et des posters aux volontaires les plus impliqués.

Depuis 2012, Stella McCartney est associé aux organismes BioPlanet USA et *Million Trees Miami* afin de soutenir le projet de plantation d'un million d'arbres d'ici 2020 pour les forêts du comté de Miami-Dade aux États-Unis. En 2014, les employés des magasins Stella McCartney à Miami ont à nouveau participé à cette initiative.

Enfin, rappelons que Kering en 2012 a pris une participation de 5 % dans *Wildlife Works Carbon*, LLC. Le Groupe renforce ainsi son soutien au vaste projet de compensation REDD+ au Kenya, dont le but consiste à éviter la déforestation des forêts sèches du corridor de Kasigau, menacées par l'agriculture de subsistance sur abattis et brûlis pratiquée par les communautés migrantes ou locales. Pour cela, le projet mise sur le développement d'alternatives économiques à cette agriculture peu productive et la sécurisation du foncier pour éviter la venue de nouveaux immigrants. La suppression de la déforestation permet de conserver la très riche biodiversité de la zone qui abrite notamment des espèces emblématiques suivantes : éléphant d'Afrique, chien sauvage africain, guépard, lion et zèbre de Grévy.

Dans une même logique, le projet de compensation à Madagascar vise, lui, à la protection des forêts Makira.

Face au problème de la déforestation, d'autres matières, telles que la viscose par exemple, ont suscité une attention particulière de la part des marques. En effet, Stella McCartney, en collaboration avec l'organisation non-gouvernementale Canopy, s'est engagée à assurer que toute la viscose et les autres matières en cellulose (matières issues de la pulpe de bois) soient certifiées. La viscose est une matière de plus en plus utilisée dans le secteur textile mais qui n'est pas sans conséquence pour l'environnement : la production de cette matière est très intensive en produits chimiques et en surface forestière. Canopy et Stella McCartney se sont donné trois ans pour trouver des sources alternatives à cette matière.

4. accompagner le développement des sociétés

4.1. impact territorial

Kering et ses marques jouent un rôle important dans les tissus économiques et sociaux où leurs sites sont implantés. La pérennité des marques du Groupe, en particulier celles du Pôle Luxe, repose par ailleurs sur des savoir-faire traditionnels, souvent liés à un territoire donné : la vallée jurassienne et l'horlogerie, la Toscane et le travail du cuir, Londres et la création artistique, etc. Pour Kering, il est donc essentiel de préserver ces savoir-faire et cette excellence artisanale, que ce soit par le biais de formations spécifiques ou de partenariats locaux dans le domaine de la formation d'artisanat d'art :

- Gucci et la *Made in Italy Tuscany Academy (MATI)*, ainsi que la *Alta Scuola di Pelletteria Italiana* dont la plupart des étudiants ont pu être embauchés en 2014 dans les industries du cuir de Scandicci. Gucci a par ailleurs initié un programme de 2 ans avec la *Scuola dei Mestieri* qui vise à former une vingtaine de jeunes talents par an. Ce programme a pour but de promouvoir l'artisanat et renforcer l'engagement social et environnemental de Gucci localement ;
- Bottega Veneta et son partenariat avec le centre de formation professionnelle du cuir Giovanni Fontana ; Bottega Veneta poursuit son soutien à l'organisation d'ateliers autour du cuir à l'école. L'entreprise participe également à la définition de programmes éducatifs pour la formation d'artisans du cuir (trois ans) et met à disposition des tuteurs pour les cours, ainsi que des stages pour les étudiants. En 2014, 138 personnes, internes et externes à l'entreprise, 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 deux coopératives artisanales et sociales, dans le cadre du projet *Comunità Femminile Montana* et *Cooperativa Femminile Pedemonte*, initié début 2011 dans l'Alto Astico, une vallée italienne où les femmes connaissent un fort taux de chômage. Formées à l'intreccio infilato, la technique de tissage traditionnel de Bottega Veneta, plus de 60 femmes gèrent désormais leurs ateliers de façon indépendante, et font donc partie des fournisseurs directs de Bottega Veneta ;
- Boucheron et l'école de la Joaillerie à Paris ;
- Stella McCartney avec trois bourses d'études proposées au sein du *Central Saint Martins College of Art and Design* (sous réserve d'un engagement éthique de l'étudiant contre l'utilisation de la fourrure et du cuir).

Au-delà de ces partenariats et du soutien à leurs débouchés, ce sont de véritables écoles en propre que certaines marques construisent pour contribuer à la fois au maintien de savoir-faire rares et aux emplois locaux à l'instar de Brioni qui grâce à son école de tailleurs forme 16 jeunes par an (formation de trois ans) puis les intègre dans ses ateliers.

Les actions du Groupe et de ses marques peuvent également prendre la forme de partenariats avec des écoles ou universités locales, sur des formations plus généralistes avec pour ambition d'insuffler une composante développement durable aux différents cursus.

Kering a ainsi signé, en 2014, un partenariat stratégique d'une durée de 5 ans avec le *Centre for Sustainable Fashion (CSF)* du *London College of Fashion (LCF)* pour promouvoir le stylisme et l'innovation durables dans l'industrie de la mode. Ce partenariat s'articulera autour de trois axes principaux :

- les *Kering Talks* : chaque année en octobre, des experts et leaders de l'industrie de la mode viendront s'exprimer sur les dernières évolutions en matière de mode durable, partager leur vision du secteur et les avancées les plus innovantes en la matière. Le discours inaugural des *Kering Talks* a été prononcé par François-Henri Pinault, Président-Directeur Général de Kering en octobre 2014 ;
- le *Kering Award for Sustainable Fashion* : chaque année, les marques de Kering et le CSF organiseront un concours ouvert aux étudiants de troisième année des cursus BA (Bachelor of Arts) et MA (Master of Arts). À l'issue du concours, deux lauréats recevront une subvention et se verront offrir une opportunité de stage parmi les marques de Kering ;
- le développement conjoint de modules d'enseignement pour le programme *Sustainable Design* : Kering et le CSF, en collaboration avec une communauté d'experts, de chercheurs et d'enseignants, uniront leurs compétences entrepreneuriale et universitaire pour créer et dispenser chaque année un module de cours au LCF.

Côté marque, Gucci est le sponsor du Master IMLUX (*International Master in Luxury Management*) du MIP Politecnico de Milan ainsi que du Master Mafed (*Master in Fashion, Experience & Design Management*) de l'Université de Bocconi. Les thématiques principales portées par Gucci dans le cadre de ce partenariat sont « distribution et RSE dans le Luxe ».

Brioni a lancé en 2014 le programme *A scuola di Sostenibilità* qui vise à accueillir les lycéens de la région de Penne, où la pluparts des sites de production de Brioni sont implantés afin de les sensibiliser aux enjeux du développement durable et de leur montrer comment ces enjeux sont pris en compte dans les activités de la marque.

4.2. dialogue avec les parties prenantes

Face à un environnement de plus en plus interconnecté, chaque acteur économique se doit d'apporter une attention particulière à ses partenaires et ses parties prenantes et d'entretenir avec eux des relations étroites. Pour Kering, le but est donc de nouer avec eux des relations de confiance et de qualité, partout où ils se trouvent, afin de comprendre au mieux leurs préoccupations et leurs attentes et les intégrer de la meilleure façon possible à la stratégie du Groupe. Pour Kering, il s'agit de :

- définir une politique de concertation et d'analyse des attentes des parties prenantes au niveau Groupe ;
- encourager chaque marque à développer en complément ses propres instances de dialogues à un niveau plus opérationnel.

Approche Groupe

Matérialité

Dans le cadre de la mise à jour de sa matrice de matérialité, Kering a mené, en partenariat avec le cabinet BSR, 12 interviews auprès de dirigeants de Kering et de ses marques ainsi qu'une enquête auprès de plus de 100 parties prenantes (universités, ONG, associations de consommateurs, organisations syndicales, investisseurs et agences de notation, fournisseurs, fédérations d'entreprises). Ce travail, inspiré des principes définis par les lignes directrices de la *Global Reporting Initiative (GRI G4)*, a permis à Kering de formaliser sa politique de dialogue avec ses parties prenantes. Une cartographie des parties prenantes a ainsi été réalisée couvrant près de 10 catégories différentes (universités, ONG, associations de consommateurs, organisations syndicales, investisseurs et agences de notation, fournisseurs, fédérations d'entreprises). Pour aller encore plus loin dans son approche, Kering a confié aux membres du Comité d'éthique Groupe la revue de sa politique de dialogue avec ses parties prenantes dans le but de la finaliser d'ici début 2015.

Participation aux instances de dialogue et partenariats

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 plus de 80 acteurs majeurs (marques, détaillants, fournisseurs, ONG) du secteur Textile, Chaussures et Accessoires, qui travaillent à réduire les impacts environnementaux et sociaux liés à cette industrie à travers le monde. Le Groupe et ses marques sont notamment très impliqués dans la constitution et la mise en œuvre du HIGG Index permettant de mesurer les impacts environnementaux et sociaux du secteur Textile, Chaussures et Accessoires, en particulier au niveau de sa chaîne d'approvisionnement. PUMA, Volcom et Stella McCartney sont également parties prenantes des travaux menés par la SAC ;
- **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 ;
- ***Natural Capital Coalition* :** il s'agit d'un regroupement d'acteurs ayant pour but de créer un *Natural Capital Protocol*. Ce document, qui sera décliné secteur par secteur, sera un cadre commun pour la comptabilité du capital naturel, ce qui serait comparable à ce que le GHG Protocol est à la comptabilité carbone. Kering est un membre actif de ce groupe de travail, par le partage de sa méthodologie EP&L avec les autres membres mais aussi en participant directement aux travaux d'écriture du protocole au travers de sa représentation dans le *Technical Group* de la coalition ;
- **Leather Working Group (LWG) :** regroupement d'acteurs de l'industrie du cuir, le LWG vise à l'amélioration des performances environnementales et de traçabilité de ses tanneries membres. Pour faire suite à l'engagement de PUMA dans le LWG, 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. Objectif : créer des synergies et faire bénéficier l'ensemble des marques de ces avancées ;

- **Textile Exchange :** Kering est membre du *Textile Exchange* Europe et siège au Conseil d'administration de cette structure qui a pour but de promouvoir la production et l'utilisation de fibres textiles plus responsables à travers l'industrie de l'habillement ;
- **Commission européenne :** Kering est membre du secrétariat technique du pilote *Organisation Environmental Footprint* (OEF) lancé par la Commission européenne. L'objectif de ce pilote est de définir des règles sectorielles pour les acteurs de la distribution sur la façon de mesurer l'empreinte environnementale de leurs activités sur l'ensemble de leurs chaînes d'approvisionnements ;
- **UICN :** l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN) développe et soutient la science de pointe 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. Ces travaux ont fait l'objet d'un premier rapport publié en 2014. Intitulé « Évaluation des fermes d'élevage de pythons travaillant pour le secteur du cuir haut de gamme au niveau mondial », ce rapport étudie la faisabilité et la viabilité économique de l'élevage de pythons en captivité comme possible méthode d'exploitation durable et de préservation des espèces ;
- ***Wildlife Friendly Enterprise Network :*** Kering, membre du Conseil d'administration, soutient avec la marque Stella McCartney, la démarche de certification de matières premières clés (laine, cachemire, etc.) ;
- **ITC :** Kering et le Centre du commerce international (ITC) ont démarré en 2014 une nouvelle collaboration en vue d'élaborer un programme pluriannuel pour soutenir le contrôle et la gestion durable du commerce des crocodiles du Nil de Madagascar. La création du Plan d'action pour la Conservation et l'exploitation durable des crocodiles de Madagascar fait suite à la décision du Comité permanent de la Convention Internationale des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction (CITES) de rouvrir le commerce des crocodiles du Nil de Madagascar. L'objectif de ce programme est de soutenir un commerce durable contribuant au développement économique, aux moyens de subsistance locaux ainsi qu'à la préservation des crocodiles et de leur habitat sur le long terme ;
- **BSR (*Business for Social Responsibility*) :** au sein d'un réseau international de plus de 300 entreprises membres, Kering participe au groupe de travail *Sustainable Luxury* qui promeut transparence et collaboration entre les acteurs du Luxe notamment concernant les chaînes d'approvisionnement .

Le dialogue avec les parties prenantes prend également tout son sens dans les démarches de *sourcing* responsable initiées par Kering. Au-delà des travaux sur le python et les crocodiles mentionnés ci-dessus, Kering a collaboré étroitement avec l'ONG *Solidaridad* dans le cadre de l'achat d'or certifié *Fairmined* à la mine Sotrami, au sud du Pérou. *Solidaridad* apporte son soutien aux communautés minières, notamment par de la formation. Kering travaille également avec *l'Alliance for Responsible Mining (ARM)* chargé du contrôle de la certification *Fairmined label* qui garantit que l'or utilisé par Kering est « éthique », c'est à dire qu'il provient d'exploitations artisanales de petite taille qui respectent des normes strictes en matière de développement social, de protection environnementale, de conditions de travail et de développement économique local.

Au niveau national, en France, Kering participe également au partage de bonnes pratiques et au dialogue intersectoriel à travers notamment :

- **EpE :** depuis 2012, Kering est membre d'Entreprise pour l'Environnement, une association d'une quarantaine d'entreprises françaises et internationales engagées à travailler ensemble pour mieux prendre en compte l'environnement dans leurs stratégies ;
- **Comité Colbert :** rassemblant les maisons françaises de Luxe et des institutions culturelles, le Comité Colbert œuvre au rayonnement international de l'art de vivre français. Certaines marques du Groupe telles que Boucheron ou encore Saint Laurent participent régulièrement aux réunions du Comité. En 2014, Kering a d'ailleurs présenté la démarche EP&L aux autres membres du Comité Colbert.

Approche des marques

Au même titre que Kering, les marques se regroupent dans le cadre d'organisations représentant leurs spécificités sectorielles. Les marques du Pôle Luxe 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 à l'initiative lancée par la Commission européenne visant à définir un standard pour la mesure de l'empreinte environnementale des produits en cuir.

Toujours au niveau européen, les marques du Groupe participent aux réflexions menées par l'*European Cultural and Creative Industries Alliance (ECCIA)* regroupant les 5 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.

Certaines marques vont plus loin en créant leur propre dispositif de dialogue et d'échange avec leurs parties prenantes. C'est le cas de PUMA qui a organisé la 11e édition annuelle de ses *Talks at Banz* regroupant près de 80 participants (fournisseurs, représentants de l'industrie et du gouvernement, ONG, experts du développement durable, etc.) autour du thème « Création de valeur grâce

au développement durable ». Ce rendez-vous annuel est complété par un dispositif de dialogue local pour être au plus proche des enjeux liés aux activités quotidiennes. En 2014, PUMA est également devenu membre de la *Fair Factories Clearinghouse Initiative* qui vise à mettre en commun les résultats d'audits sociaux réalisés auprès des fournisseurs pour les acteurs du secteur.

Autre exemple emblématique de dialogue avec les parties prenantes, la formation du groupe *Zero Discharge of Hazardous Chemicals* (ZDHC), en réponse à la campagne Detox de *Greenpeace* menée en 2011. PUMA est une des entreprises leader du ZDHC et s'est engagé publiquement dès 2011 à supprimer les résidus toxiques de l'ensemble de sa chaîne de production à l'horizon 2020.

Cette initiative est un des nombreux exemples de partenariats noués par les marques du Groupe avec les ONG. Gucci échange ainsi régulièrement avec *Solidaridad*, *Anti-vivisection Organization, Human Society, Clean Clothes Campaign, National Wildlife Federation*, ou encore *Rainforest Alliance*.

De son côté, Stella McCartney a renforcé en 2014 son engagement auprès de l'*Ethical Trading Initiative*, en recrutant une personne dédiée au développement de ces projets. Il s'agit d'une alliance d'entreprises, de syndicats et d'ONG qui œuvrent pour assurer de bonnes conditions de travail aux ouvriers de par le monde.

Volcom Europe est également membre du groupe *Ecoride* de l'Association EUROSIMA (*Europe Surf Industry Manufacturers Association*). Ce groupe de travail permet aux marques membres de partager les bonnes pratiques et de mutualiser leurs efforts de développement durable. À noter qu'Electric Europe rejoindra *Ecoride* en 2015.

4.3. relations avec les sous-traitants et les fournisseurs

Politique d'achats responsables

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.

Autre fait marquant 2014, les directions du développement durable et des achats indirects du Groupe ont conjointement signé 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. Elle implique pour le Groupe d'une part de respecter les principes d'équité financière, de réduction des risques ou encore d'approche *Total Cost of Ownership*, par toute personne impliquée dans un acte d'achats, d'autre part de nommer un correspondant qui intervient de façon ultime en tant que médiateur interne afin de faciliter la discussion et la résolution d'éventuels litiges entre les fournisseurs et l'acheteur de la marque, lorsque ceux-ci n'ont pu être résolus directement.

Formation et accompagnement des fournisseurs vers de meilleures pratiques

La formation et la sensibilisation des fournisseurs constituent un axe privilégié à travers lequel les marques du Groupe agissent concrètement sur l'amélioration des pratiques dans leurs chaînes de valeur.

On notera tout particulièrement le programme SAVE (*Sustainable Action and Vision for a better Environnment*), projet de partenariat public-privé entre PUMA et l'institution financière DEG (*Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft*), en collaboration avec la marque H&M et ASSIST (*Asia Society for Social Improvement and Sustainable Transformation*). Ce programme a permis la formation de plus de 300 personnes travaillant pour des fournisseurs de la marque au Cambodge, en Chine, au Bangladesh et en Indonésie à des techniques de gestion environnementale édictées par l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel. Cette initiative, cofinancée par PUMA et DEG, vise à réduire de 25 % les consommations d'énergie, d'eau, la production de déchets et les émissions de gaz à effet de serre des fournisseurs dans ces quatre pays entre 2011 et 2015. En complément de la formation, le programme propose aux fournisseurs un diagnostic précis de la situation existante assorti de plans d'actions et de nombreux conseils techniques.

Dans le même esprit, Stella McCartney s'est engagé dès 2013 auprès du *National Resource Defence Council* (NRDC) dans le cadre du programme *Clean by design* visant à réduire l'empreinte environnementale des fabricants de textile. En 2014, sous l'impulsion du Groupe, Gucci, Alexander McQueen, Saint Laurent, Balenciaga, Bottega Veneta et Brioni ont choisi de rejoindre ce programme. Ce sont ainsi 25 fournisseurs, principalement des entreprises de tissage, d'impression et de teinture basées en Italie, qui participent au programme. Les audits ont identifié chez les fournisseurs un potentiel de réduction de leur facture énergétique et de leurs émissions de gaz à effet de serre de 15 à 25% avec des actions simples, ayant un retour sur investissement inférieur à cinq ans et aucun impact sur la production. Les prochaines étapes consistent à partager avec les fournisseurs les enseignements de ces audits et valider avec eux la mise en place de plans d'actions dans le but de réduire leurs consommations d'eau et d'énergie. Parce que ces plans d'actions sont souvent coûteux, Kering a choisi de mettre à disposition des fournisseurs souhaitant s'engager une étude sur les dispositifs de financement existant, à l'échelle du pays ou de l'Europe permettant aux fournisseurs de réaliser les investissements nécessaires à l'amélioration de leurs procédés industriels avec à la clé des économies pour les fournisseurs.

De manière plus générale, les marques du Groupe organisent régulièrement des sessions de formation pour partager avec leurs fournisseurs leurs principaux projets de développement durable pouvant les impliquer.

Bottega Venetta a ainsi rassemblé plus de 85 fournisseurs sur son site Montebello Vicentino en 2014. De son côté, Gucci a mené 9 réunions de sensibilisation en 2014 rassemblant plus de 420 fournisseurs. PUMA a organisé des tables rondes avec près de 290 fournisseurs directs et indirects, en Turquie, en Inde, en Indonésie, au Vietnam, au Cambodge, en Chine, en Argentine et au Bengladesh sur ces même thématiques de développement durable.

Protection des droits de l'homme et corruption

Le Code d'éthique Kering constitue le socle sur lequel repose l'engagement du Groupe à assurer le respect des droits fondamentaux. Ce Code repose en effet sur des textes internationaux de référence tels que la Déclaration universelle des droits de l'homme, les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, la Convention des Nations Unies sur les droits de l'enfant, les principales conventions de l'OIT ou encore les 10 principes du *Global Compact*. En 2013, à l'occasion de la refonte de son Code d'éthique, Kering a choisi d'y intégrer sa charte fournisseur pour renforcer l'accent mis par le Groupe sur le respect par ses fournisseurs des principaux standards sociaux et environnementaux édictés dans le Code d'éthique.

En matière de corruption, le Groupe proscrit les financements politiques, syndicaux, culturels ou charitables effectués en vue d'obtenir des avantages matériels, commerciaux ou personnels, qu'ils soient directs ou indirects. Le Groupe respecte les réglementations nationales et internationales en termes de lutte contre la corruption directe et indirecte. Les Comités d'éthique du Groupe veillent au respect du Code d'éthique et peuvent être saisis par tout collaborateur, directement ou *via* la hotline éthique mise en place en 2013 pour tous les collaborateurs du Groupe dans le monde, notamment pour des questions de corruption.

Par ailleurs, le Groupe a décidé de la mise en œuvre d'une formation e-learning à l'éthique et au Code pour tous les collaborateurs du Groupe dans le monde. Conçu en 2013, ce programme a vu le jour en février 2014.

Disponible en 9 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 sera renouvelé annuellement et couvrira tous les principes éthiques majeurs défendus par le Code d'éthique du Groupe, en mettant chaque année l'accent sur 4 thèmes. Il a par ailleurs été décidé que la corruption serait un thème récurrent à retenir chaque année. Ainsi, en 2014 les thèmes couverts portaient sur la corruption, la fraude, le conflit d'intérêt et la confidentialité des informations sur les réseaux sociaux. Pour sa seconde année de mise en œuvre, le programme couvrira en 2015 les thèmes de la corruption, le respect des droits de l'homme, la diversité, et la protection de l'environnement.

Les principes du Code d'éthique Kering sont bien sûr applicables à l'ensemble des marques du Groupe qui peuvent être parfois complétés par des engagements supplémentaires au plus près des enjeux opérationnels des marques. C'est le cas par exemple de PUMA qui dispose depuis 1993 de son propre Code de conduite. De plus, la marque depuis 2005 met à disposition des salariés et de ses fournisseurs son code PUMA.Safe, présentant les standards sociaux, environnementaux, d'hygiène et de sécurité exigés par PUMA. Un *Social handbook* est également distribué, ainsi que les coordonnées utiles pour que les salariés des usines puissent contacter directement l'équipe PUMA.Safe en cas de violation de son Code de conduite. L'adhésion de PUMA à la *Fair Labor Association* (FLA) donne en outre le droit à toute tierce partie qui suspecterait une violation du Code de conduite de PUMA de déposer une réclamation officielle par le biais de la FLA. La collaboration entre PUMA et la FLA remonte à 2004 et vise au contrôle et à la mise en place des standards essentiels en matière de travail chez les fournisseurs. Depuis 2007, le programme PUMA.Safe bénéficie de l'accréditation délivrée par la FLA. PUMA s'est d'ailleurs engagé dès 2005 à publier chaque année la liste mise à jour de ses fournisseurs.

En 2014, PUMA s'est par ailleurs concentré sur l'intégration du *Ruggie Framework* (autre nom donné aux *United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights*) dans son approche de respect des droits de l'homme. Le *Ruggie Framework* définit l'ensemble des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et

constitue le cadre de référence édicté par le Programme des Nations Unies pour le respect des droits de l'homme.

Volcom a également reçu en 2014 l'accréditation FLA, preuve des efforts menés par la marque depuis plusieurs années pour renforcer les standards de son Code de conduite ainsi que les contrôles menés auprès de ses fournisseurs.

Côté Luxe, Gucci et Bottega Veneta sont engagés, respectivement depuis 2007 et 2009, dans une démarche de certification SA 8000 (*Social Accountability 8000*). Ce standard international considère non seulement l'entreprise elle-même, mais également les acteurs de sa chaîne de production. Il exige le respect, par l'entreprise certifiée et ses fournisseurs, de neuf exigences de responsabilité (travail des enfants, travail forcé, hygiène et sécurité, liberté syndicale et droit à la négociation collective, discrimination, pratiques disciplinaires, temps de travail, rémunération et systèmes de gestion) et l'amélioration continue des conditions de travail par la mise en place d'un système de management. Cette certification est accréditée par le *Social Accountability International* dont le Comité consultatif compte Gucci comme membre depuis 2009.

Depuis 2013, Gucci et Bottega Veneta disposent de la certification SA 8000 sur l'ensemble de leurs activités. La plateforme logistique internationale de Kering pour ses marques de Luxe (*Luxury Goods International, LGI*) bénéficie également de cette certification SA 8000.

Système d'évaluation des fournisseurs

La politique de gestion de la conformité sociale relève d'une obligation de moyens. Tout système de contrôle, aussi mature et éprouvé soit-il, ne peut garantir l'absence de risques, la responsabilité des marques 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.

Cette gestion de la conformité sociale des fournisseurs suit elle aussi la logique d'évolution du Groupe en créant des synergies entre les marques. En 2014, Kering a ainsi initié une réflexion globale sur l'harmonisation des systèmes d'évaluation des fournisseurs. L'idée est de bénéficier de l'expertise des marques les plus avancées pour définir un cadre de référence commun.

Cette réflexion témoigne de la volonté de Kering d'appliquer une logique d'amélioration continue à la gestion de la conformité sociale au sein de ses chaînes d'approvisionnement.

Le système d'évaluation de Gucci continue à témoigner du sérieux de l'engagement de la marque. En 2014, ce sont ainsi 1743 audits qui ont été menés par la marque auprès de ses fournisseurs, 575 audits couvrant également des aspects environnementaux. Une partie de ces audits est réalisée de façon non annoncée et menée par un cabinet d'experts. Pour sélectionner les fournisseurs à auditer, Gucci s'appuie sur une cartographie précise de ses fournisseurs ainsi que sur une matrice de risques prenant en compte les critères suivants : la localisation, le chiffre d'affaires, le nombre d'employés, les process industriels utilisés, les risques sociaux et les risques environnementaux ; les fournisseurs stratégiques sont audités tous les deux ans, les fournisseurs jugés plus à risques ou nouvellement référencés l'étant, eux, tous les ans.

Malgré ce dispositif de maillage et de contrôle très serré, le possible recours par des fournisseurs à des pratiques non éthiques voire illégales reste malheureusement toujours possible. Ainsi un reportage diffusé à la télévision italienne en décembre 2014 a-t-il mis en évidence chez un fournisseur de Gucci basé en Italie le recours à une sous-traitance à bas coût. Ce fournisseur représente 0,19 % de la production totale de la Maroquinerie de Gucci. La marque a immédiatement pris des mesures correctives pour régulariser cette situation.

De son côté, et selon les mêmes grands principes d'évaluation des risques, Bottega Veneta a mené 755 audits sociaux et sécurité en 2014 à travers les différentes business units de la marque. Aucun de ces audits n'a révélé de non-conformité majeure.

En 2014, Saint Laurent a poursuivi l'intégration de sa charte développement durable dans les contrats de ses fournisseurs en charge de la production. Cette approche a été complétée par la réalisation de 225 audits (principalement sociaux mais intégrant également des aspects liés à l'hygiène et la sécurité) auprès de fournisseurs directs couvrant toutes les catégories de produits mais avec une attention particulière pour les fournisseurs de la maroquinerie. La sélection des fournisseurs à auditer s'appuie sur une matrice de risque développée par la marque ; l'ensemble des non conformités relevées par les audits fait l'objet d'actions correctives qui sont suivies de près par les équipes de Saint Laurent.

Même démarche pour la branche Maroquinerie de Balenciaga qui a lancé en 2014 un programme d'audits externes couvrant les aspects sociaux et sécurité (selon le standard *Workplace Conditions Assessment*) de tous ses maroquiniers directs et indirects situés en Italie. 89 audits ont ainsi été menés pouvant donner lieu, en cas de non-conformité, à des plans d'actions correctifs.

À noter que jusqu'à l'année 2013, les audits sociaux de Saint Laurent et Balenciaga étaient gérés dans le cadre de services partagés et ne faisaient donc pas l'objet d'une publication distincte par marque.

Côté sport, PUMA réalise ses audits grâce à son équipe PUMA.Safe (*Social Accountability and Fundamental Environmental Standards* : une équipe de 9 auditeurs internes dédiés à ces sujets). 429 audits sociaux ont ainsi été réalisés en 2014 au sein de 366 usines. La performance du fournisseur par rapport aux standards sociaux de la grille d'audit PUMA est exprimée par une note pouvant aller de A à D, A étant la meilleure note. 35 usines auditées ont

échoué à l'audit avec une note de C ou D, ce qui a entraîné leur suspension. Les trois principales causes de non-conformité portent sur les mesures d'hygiène et de sécurité, les salaires et la liberté d'association.

Volcom suit une approche mixte en menant certains audits en propre avec ses équipes, d'autres étant réalisés par un cabinet externe directement mandaté par Volcom ou par un autre client du fournisseur.

Sur les 42 usines ainsi couvertes en 2014, 21 l'ont été par un audit mené par les équipes de Volcom ou par un cabinet mandaté par la marque et 21 l'ont été par un autre client du fournisseur.

	2014	2013	Évolution 2014/2013
Gucci	1 743	1 517	+ 14,9 %
Bottega Veneta	755	731	+ 3,3 %
Saint Laurent	225	ND (1)	
Balenciaga	89	ND (1)	
PUMA	429	411	+ 4,4 %
Volcom	42	63	- 33,4 %
TOTAL audits sociaux	**3 283**	**2 722**	**+ 20,6 %**

(1) ND : Non disponible.

4.4. de la maîtrise des risques au développement de produits responsables

La responsabilité de Kering envers la société se situe également en aval de sa chaîne de valeur, c'est pourquoi le Groupe s'engage à participer à la prise de conscience des enjeux du développement durable par les consommateurs, tout en s'assurant que ses produits soient respectueux de leur santé et de l'environnement.

Sécurité et santé des consommateurs

Afin de permettre aux clients d'utiliser ses produits en toute sécurité, les marques du Groupe définissent des procédures de contrôle qualité qui couvrent les standards et règlementations internationaux les plus stricts en matière de santé et sécurité des consommateurs et de protection de l'environnement comme REACH, US CPSIA, China SAC GB Standards, *Japan Industrial Standards (JISL)*, etc. 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 marques sur les protocoles de tests produits afin de garantir la conformité des produits à l'ensemble des marchés, c'est-à-dire finalement, l'adaptation des produits aux spécificités locales de chaque marché. Il s'appuie bien sûr avant tout sur la *Restricted Substance List* (RSL) établie pour chaque type de produit qui liste précisément les substances à éliminer ou les seuils à ne pas dépasser mais aussi sur les plus hauts standards existants en matière d'élimination des substances chimiques dangereuses.

Preuve de l'efficacité de cette nouvelle organisation, Gucci a reçu en 2014 une accréditation délivrée par la Chine, le *Certificate for Company with quality pre-evaluation on imported garments* qui permet à la marque de bénéficier de contrôles allégés en douane. La performance dont les produits ont fait preuve lors de précédents contrôles ainsi que la robustesse des systèmes de management interne pour la gestion de la conformité produit ont rendu cette accréditation possible.

Certaines marques déploient par ailleurs des actions spécifiques à l'instar de Girard-Perregaux et JEANRICHARD dont le département Qualité a de son côté mis en place un comité technique intermarques « Montres » (les deux marques pré-citées mais aussi Gucci Watches et Boucheron) afin de définir le cadre d'action lié à la conformité réglementaire vis-à-vis des produits chimiques dangereux.

L'organisation déployée côté Luxe a également bénéficié de l'expertise des marques du Pôle Sport & Lifestyle en la matière.

Conformément à son *Handbook for Environmental Standards*, PUMA bannit également plusieurs dizaines de substances chimiques considérées comme dangereuses pour l'homme et la nature et va au-delà des réglementations en vigueur. Ces substances sont répertoriées dans sa RSL et concernent un certain nombre de métaux lourds, phtalates, composés organiques, colorants azoïques, chlorobenzènes, etc. Ce document définit également les procédures de test à suivre pour s'assurer du respect de la RSL et des seuils à ne pas

dépasser. Le *PUMA Handbook for Environmental Standards* est distribué aux fournisseurs qui en retour s'engagent à le respecter. PUMA a par ailleurs poursuivi en 2014 son engagement volontaire dans le cadre du programme ZDHC (*Zero Discharge of Hazardous Chemicals*) lancé en 2011 qui vise à éliminer tout rejet de produits chimiques dangereux dans l'industrie textile d'ici 2020. Les progrès réalisés dans le cadre de ce programme sont d'ailleurs communiqués publiquement sur le site web du ZDHC.

Le développement de produits responsables : une stratégie de long terme

La stratégie de Kering vise avant toute chose à transformer la manière de concevoir les produits le plus en amont possible de la chaîne d'approvisionnement et ce pour deux raisons :

- les enseignements de l'EP&L réalisés au niveau du Groupe montrent clairement que c'est en amont des chaînes de valeur, et particulièrement au niveau des matières premières (élevage, culture, extraction) que se situent les impacts environnementaux majeurs, bien plus qu'au sein des propres opérations et sites du Groupe ;
- il ne saurait se concevoir de produits responsables sans matières et process responsables. C'est donc bien au niveau des approvisionnements et des technologies de transformations utilisées tout au long de la *supply chain* que se situent les avancées potentiellement clés en matière de développement durable.

C'est donc essentiellement sur la transformation progressive de leurs approvisionnements et des process mis en œuvre que les marques ont poursuivi leurs efforts en 2014. Parce qu'un changement d'une telle ampleur prend du temps, la part des produits responsables dans les différentes collections reste encore modeste. Il n'en demeure pas moins que les marques du Groupe travaillent chaque année à la mise en œuvre de lignes de produits responsables afin de générer de nouvelles sources de revenu. Ces initiatives sont développées soit sous forme de pilote pour confirmer ou infirmer un résultat espéré, soit pour participer à la prise de conscience des consommateurs et développer leur appétit pour les produits responsables, soit pour partager les fruits de leurs bénéfices pour des causes ou avec des associations auprès desquelles elles souhaitent s'engager.

Pour ce faire, les marques du Groupe peuvent s'appuyer sur le *Materials Innovation Lab (MIL)* qui propose aux marques, un an après son lancement, une bibliothèque de plus de 1 500 tissus et fibres écologiques pour bâtir leurs collections.

En collaboration avec la Direction développement durable de Kering, les membres du MIL proposent ainsi leur expertise aux marques et travaillent avec les fournisseurs stratégiques dans l'identification de nouvelles matières plus respectueuses de l'environnement.

Parmi les tissus proposés par le MIL, on notera tout particulièrement la laine durable certifiée par Ovis 21 et le *Nature Conservancy*, en provenance de Patagonie. Cette source de laine responsable inaugurée par Stella McCartney en 2013 et pour laquelle la marque avait été primée à l'occasion des *Kering Sustainability Awards*, représente 23 % de sa collection maille automne-hiver 2014. Les éleveurs qui produisent cette laine font partie d'un vaste programme qui contribue à la protection et la restauration des prairies menacées en Patagonie. Ce projet couvre aujourd'hui un million d'hectares de prairies certifiées pour leur gestion durable, et vise à couvrir 6 millions d'hectares d'ici 2016.

Après avoir fait son entrée dans les collections Sport & Lifestyle grâce à PUMA, l'utilisation de coton biologique progresse côté Luxe avec notamment Alexander McQueen qui prévoit la production de 30 000 pièces réalisées à partir de coton biologique (polo, sweatshirts) dans le cadre de sa collection prêt-à-porter homme printemps-été 2015.

La réutilisation des chutes de textiles générées par les étapes de coupe permet également de concilier créativité et réduction des déchets. PUMA a ainsi mis en place en 2014 un partenariat avec un de ses principaux fournisseurs de denim qui vise à récupérer ses chutes de production pour une collection spéciale de baskets réalisées à partir de ces découpes de denim, la *Re-Cut*. La dimension sociale n'est pas oubliée puisque l'ensemble des profits générés par la vente de ces chaussures est reversé à un orphelinat d'Hô Chi Minh au Vietnam à proximité des bureaux de PUMA et des sites de production du fournisseur de denim. Balenciaga a également misé sur la créativité pour trouver une seconde vie à ses stocks de tissus non-utilisés qui étaient jusque-là détruits. 1 000 mètres de tissus ont ainsi été utilisés en 2014 pour produire 2 000 *shopping bags* vendus au sein du Groupe. La réalisation de ces sacs a été confiée à des ateliers de couture employant des personnes en réinsertion.

De son côté Volcom, qui avait gagné un *Kering Sustainability Awards* dans la catégorie innovation produit pour son projet Reduce ReUse ReVolcom a commercialisé en 2014 la première collection éponyme. Composée de coques pour téléphone portable, d'étuis de planches de surf ou encore de sacoches, cette collection est fabriquée à partir de bannières promotionnelles de la marque.

Côté maroquinerie, après avoir poursuivi l'expérimentation de procédés de tannage sans métaux lourds, certaines marques se sont concentrées sur l'amélioration de la traçabilité. C'est le cas de Bottega Veneta qui garantit une traçabilité du cuir jusqu'aux fermes d'élevage en passant par les différentes étapes de production et de distribution pour deux modèles iconiques que sont les sacs *cabat stripes* et *cabat nappa new sauge*. La traçabilité est notamment obtenue grâce à l'application de la norme ICEC au niveau des tanneries qui font l'objet d'audits externes.

Au-delà du produit lui-même, le packaging tient une place importante dans les démarches menées par les marques. Après Gucci, Bottega Veneta, PUMA, Volcom, c'est au tour de Dodo qui en 2014 a opté pour un emballage réalisé à partir de papier certifié FSC pour l'ensemble de ses produits.

Dans la même logique, Saint-Laurent a opté en 2014 pour un packaging 100 % FSC pour ses *outlets* et qui contient par ailleurs 65 % de fibres recyclées.

Mais le développement de produits responsables dépend également de la demande des clients. Pour Kering il s'agit donc de participer à leur sensibilisation en les éduquant aux enjeux environnementaux et sociaux liés à la fabrication de ses produits. Dans cet objectif, Stella McCartney s'est engagé dans l'initiative *Clevercare* qui consiste à dispenser sur l'étiquette des produits des conseils d'entretien à l'aide de pictogrammes et d'un site web dédié, qui permettront aux clients de réduire l'empreinte environnementale liée à la phase d'utilisation des produits mais également de prolonger leur durée de vie. En règle générale, toutes les gammes de produits responsables sont identifiées au moyen d'un étiquetage spécifique pour signifier aux clients en quoi ces articles sont responsables. Les sites web des marques constituent un bon support de communication complémentaire pour les clients souhaitant avoir plus de détails.

Stella McCartney a également renouvelé son soutien au *Green Carpet Challenge* en développant une collection capsule constituée de 13 pièces respectant les standards environnementaux les plus élevés retenus par *Eco-Age* (certification Oeko Tex, GOTS, etc.) et incluant des matières recyclées. Cette collection a été inaugurée lors d'une soirée événementielle en présence de Stella McCartney, Livia Firth, Anna Wintour, Drew Barrymore, Salma Hayek ou encore Samuel L. Jackson.

Dans le but de mieux cerner les attentes des clients concernant cette offre de produits responsables, Stella McCartney et Brioni ont lancé des enquêtes client, réalisées directement en point de vente pour Brioni et par le biais d'une agence spécialisée pour Stella McCartney; à noter que la marque a porté dans cette étude une attention particulière sur l'utilisation et la fin de vie des produits. Les résultats de ces études, attendus début 2015, seront très précieux dans le cadre du déploiement de l'offre de produits responsables au sein du Groupe et pourront bénéficier aux autres marques du Pôle Luxe.

4.5. actions de la fondation kering et programmes de mécénat

La Fondation d'Entreprise Kering : un programme renouvelé contre les violences faites aux femmes

Créée en 2008, la Fondation Kering – anciennement Fondation d'Entreprise PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes - lutte contre les violences faites aux femmes. La Fondation engage le Groupe sur une thématique forte, en cohérence avec les activités et la clientèle des marques de Kering, et sur laquelle l'entreprise a un rôle déterminant à jouer aux côtés des pouvoirs publics et des communautés.

L'année 2014 a ouvert un nouveau cycle de la Fondation pour 5 ans, autour de la signature « *Stop violence. Improve women's lives* ». En cohérence avec le nouveau profil du Groupe et afin d'accroître son impact à l'international, la Fondation recentre ses actions autour de trois zones géographiques : le continent américain, l'Europe de l'Ouest et l'Asie. Sur chacune d'elle, la Fondation privilégie une cause (respectivement les violences sexuelles, les pratiques traditionnelles néfastes et les violences conjugales) et des partenariats ciblés avec des ONG et des entrepreneurs sociaux. Grâce à l'implication des collaborateurs, l'accompagnement de la Fondation est renforcé pour une meilleure sensibilisation et prévention des violences faites aux femmes.

En termes de gouvernance, lors de sa réunion du 17 juin 2014, le Conseil d'administration a nommé Yuan Feng administratrice de la Fondation d'Entreprise Kering en tant qu'experte pour la région Asie-Pacifique au sein du collège des personnalités qualifiées. La professeur, qui défend les droits des femmes et l'égalité femmes/hommes en Chine depuis le milieu des années 1980, est fondatrice, co-fondatrice et/ou administratrice de diverses associations comme le Réseau Genre et Développement en Chine. Par ailleurs, le Conseil a entériné la formation d'un comité de pilotage par zone géographique, qui impliquera des experts de la région et de la cause concernée, ainsi que des collaborateurs locaux, afin de permettre une collaboration approfondie avec les ONGs et entrepreneurs sociaux.

- **S'engager aux côtés des ONG**

En Europe, engagée dans la lutte contre les pratiques traditionnelles néfastes (Mutilations Sexuelles Féminines (MSF), mariages forcés, etc.), la Fondation soutient en France la création de la Maison des Femmes. Face au constat que 16 % des patientes de sa maternité Angélique de Coudray sont excisées, l'équipe du Centre Hospitalier de Saint-Denis a décidé de centraliser dans un lieu unique les services spécifiques aux MSF et plus globalement les services sociaux ou juridiques nécessaires à l'accompagnement des femmes victimes de violence. La première pierre a été symboliquement posée le 8 mars 2014 et la formation des équipes a débuté.

Des partenariats sur cette thématique sont également en cours de définition au Royaume-Uni et en Italie pour 2015.

En Asie, la Fondation a choisi de concentrer 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. Le Conseil d'administration a voté un soutien à deux projets sur 3 ans :

- au *Maple Women's Psychological Counselling Center Beijing* pour assurer l'accompagnement téléphonique et la coordination multi-services (hébergement, aide médicale, psychologique et juridique) ;
- au *Zhongze Women's Legal Counselling and Service Centre*, pour son projet pilote d'aide juridique aux victimes et de plaidoyer dans la province d'Hubei, afin de promouvoir une législation nationale.

Sur le continent américain, la Fondation est en phase d'identification des meilleurs projets pour lutter contre les violences sexuelles.

Parallèlement, le Conseil d'administration a souhaité soutenir les femmes réfugiées du conflit syrien, suite au financement du rapport de recherche mené par *Human Rights Watch* en 2013 : le projet porté par l'association RESTART vise à favoriser l'insertion socio-économique de quelques 200 femmes réfugiées au Liban, à travers des services de réhabilitation communautaire. Par ailleurs, l'objectif est de former 25 d'entre elles à devenir elles-mêmes travailleuses sociales afin de démultiplier l'impact.

- **Accompagner des entrepreneurs sociaux engagés au bénéfice des femmes**

Depuis 2008, en ligne avec les valeurs entrepreneuriales de Kering, la Fondation soutient des entrepreneurs sociaux, alliant modèle économique durable et solution à des problématiques sociales. Les prochaines Bourses Entrepreneurs Sociaux seront remises en 2015 à un projet par zone géographique en faveur des femmes : chaque entrepreneur social recevra un soutien financier et un accompagnement par un collaborateur du Groupe pendant 2 ans. Les projets finalistes sont identifiés par 3 partenaires spécialistes de l'entrepreneuriat social : FYSE en Chine, *Geneva Global* sur le continent américain et Unltd en Europe.

- **Sensibiliser les collaborateurs et le grand public**

La lutte contre les violences faites aux femmes nécessite une prise de conscience afin de modifier les représentations sociales et les comportements : la Fondation Kering a fait de la sensibilisation un axe fort de son programme et interpelle à la fois les collaborateurs en interne et le grand public.

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 sensibiliser les collaborateurs et à former un réseau d'ambassadeurs au sein des marques 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 2014, 5 sessions de sensibilisation ont permis de former 84 collaborateurs en France, en Italie et en Suisse. L'extension de cet engagement au Royaume-Uni est à l'étude.

La diffusion de films documentaires est un autre outil utilisé par la Fondation Kering pour sensibiliser le plus large public. En 2014, la Fondation a soutenu la diffusion de *Brave Miss World* réalisé par Cécilia Peck, qui cherche à briser le silence autour du viol à travers le destin de Linor Abargil, enlevée et violée 6 semaines avant d'être couronnée Miss Monde en 1998 : le 6 mars 2014, à l'occasion de la Journée internationale des droits des femmes, la Fondation a organisé la première projection du film en Europe en présence de quelque 150 personnalités, avant de le présenter, en partenariat avec l'association *We World Intervita*, le 22 novembre à Milan, en présence de Linor Abargil devant près de 300 personnes. 10 projections ont également été organisées au sein du Groupe dans 5 pays, touchant plus de 500 collaborateurs.

Depuis 2011, la Fondation Kering remet chaque année 3 *Spotlighting Women Documentary Awards*, en partenariat avec le *Gucci Tribeca Documentary Fund*. Les trois lauréats 2014 bénéficient d'un soutien financier global de 50 000 $ ainsi que de l'accompagnement par le *Tribeca Film Institute* pour finaliser et promouvoir leur documentaire. Les projets de films récompensés mettent en lumière d'extraordinaires destinées et contributions de femmes du monde entier :

- *Awakening*, de Gini Reticker, raconte l'histoire de cinq femmes qui risquent tout dans leur lutte pour défendre les droits de l'homme dans le contexte des soulèvements arabes ;
- *India's daughter,* de Leslee Udwin rend hommage à Jyoti Singh, assassinée après un viol collectif à Delhi ;
- *The storm makers*, de Guillaume Suon, donne un coup de projecteur sur la mondialisation et le Cambodge contemporain.

À l'occasion du 25 novembre, Journée internationale pour l'Élimination des Violences faites aux femmes, la Fondation a déployé plusieurs actions à travers le monde :

- pour la 3e édition de la campagne *White Ribbon for Women*, 198 600 exemplaires du badge conçu par Stella McCartney, en référence aux mouvements masculins *White Ribbon* contre les violences faites aux femmes, ont été distribués du 15 au 29 novembre dans 38 pays. Tous les clients ayant réalisé un achat dans plus de 700 boutiques Alexander McQueen, Balenciaga, Brioni, Bottega Veneta, Gucci, McQ, Stella McCartney, ainsi que 16 598 collaborateurs au sein du Groupe et de nombreux partenaires, journalistes et relais d'opinion ont ainsi été sensibilisés. Parallèlement, la campagne sur les médias sociaux a généré plus de 20 millions d'interactions et permis de toucher potentiellement plus de 325 millions d'internautes, grâce notamment au soutien d'Alexander McQueen, Boucheron, Girard-Perregaux, Gucci, JEANRICHARD, Stella McCartney et de personnalités comme Kelly Slater,

Bradley Cooper, et surtout de plusieurs leaders d'opinion chinois tel que Liu Wen ;

- en France, la Fondation Kering a renouvelé son soutien à Catherine Cabrol, à travers la lecture de Blessures de Femmes à la Sorbonne à Paris par six acteurs français de renom et trois étudiants, ainsi qu'à la Fédération Nationale Solidarité Femmes (FNSF), pour la réalisation et la diffusion de son spot dénonçant les conséquences des violences conjugales sur les enfants ;
- en Italie, la Fondation est également intervenue à un colloque international organisé par l'association D.i.R.e au Sénat à Rome.

En parallèle de ce programme, 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.

En 2014, la Fondation a structuré cet engagement en partenariat avec la Direction des Ressources Humaines de Kering en créant un Programme international de volontariat pour les collaborateurs. 2 à 4 jours sont donnés aux collaborateurs qui s'engagent à partir en mission solidaire de 2 semaines à l'international, 6 jours aux collaborateurs qui apporteront un soutien plus régulier à des associations, localement. Ainsi, depuis juillet 2014, 36 jours ont été donnés par le Groupe pour des missions au bénéfice des femmes, dont 10 jours de formation préalable au départ. Par exemple, 2 collaborateurs de Gucci et Stella McCartney sont partis renforcer l'équipe d'ARPAN, une coopérative d'artisanes indiennes, sur les aspects organisationnels et marketing.

Par ailleurs, dans le cadre du *Leadership Development Programme* de l'Université Kering, des cadres à haut potentiel ont analysé et conseillé SAXO, un atelier de création de sacs, soutenu par l'ONG Planète Enfants, permettant la réinsertion d'anciennes victimes d'exploitation sexuelle au Népal.

Les enjeux qui mobilisent les marques

Le soutien des marques du Groupe apparaît comme un vrai levier pour les projets associatifs qui se déploient dans leurs zones d'implantation, et leur permet de faire appel à des compétences et savoir-faire de l'entreprise. Chacune des marques de Kering développe ses propres programmes de solidarité, en lien avec ses activités et en proximité avec ses sites, et s'associe au développement d'initiatives au bénéfice des femmes.

- **Les marques du groupe Kering, engagées aux côtés des femmes, se mobilisent aussi en faveur de la santé et de l'éducation**

Les marques du groupe Kering ont montré leur engagement au bénéfice des femmes à travers une trentaine d'initiatives en 2014. Le mouvement *Chime For Change*, lancé par Gucci en faveur des femmes du monde entier en 2013, a permis de lever cette année plus de 2 millions de dollars au bénéfice de quelque 130 projets *via* la plate-forme de financement participatif catapult.org. Gucci a également soutenu à hauteur de 25 000 dollars *Equality Now,* une organisation qui œuvre contre les discriminations fondées sur le genre à travers le monde. Depuis 2011, Volcom a collaboré avec Krochet Kids, une association qui donne accès aux femmes de pays en développement à un emploi et une formation dans la couture. Dans le cadre du programme *Give Back Series*, la collection réalisée par Krochet Kids Peru a permis de sensibiliser les clients et de reverser une partie du produit des ventes en 2014. Stella McCartney et Alexander McQueen ont donné des produits vendus aux enchères lors du gala annuel de *Women for Women* à Londres. En matière de santé des femmes, au global, plus de 60 000 euros ont pu être levés contre le cancer du sein grâce, notamment, au produit de ventes spéciales organisées par Bottega Veneta ou Volcom, ou aux donations réalisées en Corée, en Inde ou aux États-Unis.

De façon générale, la santé et la recherche médicale bénéficient de près de 30 % des actions philanthropiques des marques. Ainsi, Sowind a permis de collecter plus de 27 000 dollars en faveur de l'*American Italian Cancer Foundation* grâce à la vente aux enchères de 2 montres. De nombreuses marques se mobilisent contre le sida : Dodo et Gucci en Italie, à hauteur de 16 000 euros pour le gala Anlaids, Alexander McQueen en Angleterre pour la vente aux enchères au bénéfice de l'*American Foundation for AIDS Research*, Saint Laurent en France à l'occasion du Sidaction. La santé infantile fait l'objet d'une attention particulière, puisqu'au total plus de 275 000 euros lui ont été consacrés : Gucci a par exemple renouvelé son soutien de plus de 150 000 euros à la *China Children and Teenager's Foundation (CCTF)* pour aider les enfants défavorisés atteints d'amblyopie, une maladie entraînant une diminution de l'acuité visuelle.

La protection de l'enfance et l'éducation restent également une priorité. Gucci a poursuivi son partenariat avec l'UNICEF pour les programmes *Schools for Africa* et *Schools for Asia* : 1,5 million d'euros ont été récoltés cette année, essentiellement grâce au reversement du produit de ventes spéciales, notamment de produits de la collection enfants. Les marques du groupe Sowind ont versé plus de 25 000 euros à des associations en faveur de l'enfance à l'occasion de divers événements : Girard-Perregaux a notamment apporté son soutien à la fondation canadienne Steve Nash qui aide les enfants défavorisés. Pomellato, Bottega Veneta, Boucheron ont permis à *Save the Children* de récolter plus de 13 000 euros à l'occasion d'une vente aux enchères en ligne, en partenariat, avec le Financial Times. De son côté, PUMA a choisi de soutenir les initiatives de footballeurs professionnels en faveur d'enfants défavorisés en versant plus de 130 000 euros à la *Stiftung Profifussballer helfen kindern*.

- **Des engagements spécifiques par Pôle : la culture pour le Pôle Luxe, le sport et l'environnement pour le Pôle Sport & Lifestyle**

Les marques du Pôle Luxe se sont largement engagées en faveur de la culture en 2014, rassemblant plus de 1,7 million d'euros au total. Brioni a multiplié les initiatives : dédiant plus de 220 000 euros aux *Serpentine Galleries* de Londres pour organiser l'événement annuel de collecte de fonds, la marque s'est engagée localement dans la région des Abruzzes en Italie en mettant un collaborateur à disposition de la Fondation Musée et Archives de Penne afin de sauvegarder des techniques de tissage. Boucheron, patron des arts de la Comédie-Française depuis 2011, a renouvelé son soutien à hauteur de 30 000 euros, Saint Laurent a poursuivi son partenariat avec le *Metropolitan Museum Costume Institute*. Bottega Veneta a consacré cette année plus de 220 000 euros à des musées, parmi lesquels le *Metropolitan Museum of Arts* et le *Hammer Museum* aux États-Unis, ou encore la *Casa Brutus* dédiée à l'architecture moderniste japonaise. Gucci s'engage dans le domaine de la musique et du cinéma : la marque a versé, grâce à des produits partage, quelque 200 000 euros à la *Latin Recording Academy* pour soutenir les jeunes talents et préserver l'héritage musical d'Amérique latine, tout en mobilisant son réseau de distributeurs dans l'organisation d'événements de soutien. On compte également parmi les bénéficiaires les opéras de Chicago ou de Naples. En matière de cinéma, Gucci a poursuivi ses partenariats avec la *Film Foundation* qui soutient la restauration de films anciens ou le *Tribeca Film Institute* qui promeut la création de documentaires sensibilisant à des problèmes de société. Cette année, les 750 000 dollars mis à disposition du *Los Angeles County Museum of Art* pour l'organisation de son gala annuel *Art+Film* lui ont permis de lever plus de 3,8 millions de dollars.

Côté Sport & Lifestyle, Volcom promeut les valeurs du surf : la marque a poursuivi son programme *Let's the Kids Ride Free* lancé il y a treize ans pour permettre aux enfants et adolescents de participer à des compétitions de surf, snowboard et skateboard gratuitement. 662 000 dollars ont été investis pour l'événement 2014, au bénéfice de plus de 4 000 jeunes. Les enfants âgés de 9 à 16 ans peuvent également participer au *Summer Soul Surf Camp* pour découvrir le surf et appréhender la sécurité en milieu marin. Par ailleurs, Volcom multiplie les actions environnementales en s'engageant par exemple pour l'association 1 % for the Planet depuis 2008, à hauteur de 35 000 dollars cette année, ou en encourageant les mobilisations pour nettoyer les plages. De son côté, PUMA a choisi de s'associer à Brit Doc à hauteur de 175 000 euros afin de soutenir la création de films documentaires promouvant des changements de pratiques et de comportements pour un impact positif sur la société et l'environnement : la marque remet les *Impact Awards* depuis 2011.

5. table de concordance

articles r.225-104 et r.225-105 du code de commerce

Justification des exclusions

Le groupe Kering publie dans ce rapport des informations sur l'ensemble des thématiques sociales, environnementales et sociétales requises par le décret d'application de l'article 225 de la loi Grenelle 2, à l'exception :

- de la prise en compte des nuisances sonores qui n'est pas applicable au regard des activités de Kering ;
- du montant des provisions et garanties pour risque en matière d'environnement qui constitue une information non consolidée au niveau Groupe et ne concerne qu'un nombre très réduit de sites (tanneries ou sites industriels).

Ces informations concernent les activités et marques du Groupe des Pôles Luxe et Sport & Lifestyle. Les filiales dont les activités sont considérées comme non poursuivies en application des normes IFRS ont été volontairement exclues du périmètre des informations publiées.

Article	Description	Paragraphe du Document de Référence
1° informations sociales		
§ 1°a	Effectif total et répartition des salariés par sexe, âge et zone géographique	Partie 2.1.
	Embauches et licenciements	Partie 2.1.
	Rémunérations et évolutions	Partie 2.2.
§ 1°b	Organisation du temps de travail	Partie 2.6.
	Absentéisme	Partie 2.6.
§ 1°c	Organisation du dialogue social, procédures d'information, de consultation du personnel et de négociation	Partie 2.7.
	Bilan des accords collectifs	Partie 2.7.
§ 1°d	Conditions de santé et de sécurité au travail	Partie 2.6.
	Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	Partie 2.6.
	Accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	Partie 2.6.
§ 1°e	Politiques mises en œuvre en matière de formation	Partie 2.4.
	Nombre total d'heures de formation	Partie 2.4.
§ 1°f	Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	Partie 2.5.
	Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	Partie 2.5.
	Politique de lutte contre les discriminations	Partie 2.5.
§ 1°g	Promotion et respect des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail relatives :	
	au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective ;	Parties 2.3./2.5. et 4.3.
	à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession ;	Parties 2.3. et 2.5.
	à l'élimination du travail forcé ou obligatoire ;	Parties 2.3./2.5. et 4.3.
	à l'abolition effective du travail des enfants.	Parties 2.3./2.5. et 4.3.

Article	Description	Paragraphe du Document de Référence
2° informations environnementales		
§ 2°a	Organisation pour la prise en compte des questions environnementales et démarches d'évaluation et de certification environnementale	Parties 1.2. et 3.1.
	Actions de formation et d'information des salariés en matière de protection de l'environnement	Parties 3.1 et 4.3.
	Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	Partie 3. NC pour les moyens financiers
	Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	NC voir partie « justification des exclusions » ci-dessus.
§ 2°b	Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	Parties 3.3 à 3.6.
	Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	Partie 3.5.
	Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	NA voir partie « justification des exclusions » ci-dessus.
§ 2°c	Consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	Parties 3.2. et 3.4.
	Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	Parties 3.2. et 3.4.
	Consommation d'énergie et mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	Parties 3.2. et 3.3.
	Utilisation des sols	Parties 3.2. et 3.4.
§ 2°d	Rejets de gaz à effet de serre	Parties 3.2. et Partie 3.3.
	Adaptation aux conséquences du changement climatique	Partie 3.3.
§ 2°e	Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	Partie 3.6.
3° informations sociétales		
§ 3°a	Impact territorial, économique et social en matière d'emploi et de développement régional	Partie 4.1.
	Impact territorial, économique et social sur les populations riveraines ou locales	Partie 4.1.
§ 3°b	Conditions du dialogue avec les parties prenantes	Parties 1.1./4.2. et 4.3.
	Actions de partenariat ou de mécénat	Partie 4.5.
§ 3°c	Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	Parties 4.3. et 4.4.
	Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	Partie 4.3.
§ 3°d	Actions engagées pour prévenir la corruption	Parties 2.3. et 4.3.
	Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	Partie 4.4.
§ 3°e	Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	Parties 2.2. et 4.3.

6. table de concordance global compact

Principe	Description	Paragraphe du Document de Référence
Droits de l'homme		
1	Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence ; et	Partie 2.3. Partie 4.3.
2	À veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme.	Partie 2.3. Partie 4.3.
Droits du travail		
3	Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective ;	Partie 2.3. Parties 2.7. et 4.3.
4	L'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;	Parties 2.3. et 4.3.
5	L'abolition effective du travail des enfants ; et	Parties 2.3. et 4.3.
6	L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.	Parties 2.5. et 4.3.
Environnement		
7	Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;	Partie 1.2. Parties 3.1. et 3.2.
8	À entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ; et	Parties 3. et 4.4.
9	À favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.	Partie 3. Partie 4.4.
Lutter contre la corruption		
10	Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.	Partie 2.3. Partie 4.3.

7. rapport de l'un des commissaires aux comptes,

désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion exercice clos le 31 décembre 2014

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société Kering, désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1048 [1], nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées présentées dans le Rapport de gestion inclus au Document de Référence (ci-après les « Informations RSE »), établi au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un Rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, conformément aux référentiels utilisés par la société (ci-après les « Référentiels »), disponibles sur demande auprès de la Direction développement durable et la Direction des ressources humaines et dont un résumé est présenté sur le site Internet du Groupe (www.kering.com).

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le Rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de six personnes entre octobre 2014 et mars 2015. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 [2].

(1) Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr.
(2) ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le Rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce avec les limites accompagnant les Informations RSE, celles précisées dans le chapitre 3 du Document de Référence et celles précisées dans les notes méthodologiques disponibles sur le site Internet du groupe Kering (www.kering.com).

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le Rapport de gestion des Informations RSE requises.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une quinzaine d'entretiens avec une vingtaine de personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes [1] :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le Rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées [2] en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 21 % des effectifs et entre 23 % et 97 % des informations quantitatives environnementales.

(1) Les informations quantitatives et qualitatives concernées sont présentées en annexe du présent rapport.
(2) PUMA Allemagne, PUMA Chine, Gucci Italie, Gucci Chine, LGI, Brioni Italie, Saint Laurent France, Balenciaga France, la fondation Kering.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Neuilly-sur-Seine, le 25 mars 2015
L'un des Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

Frédéric Moulin
Associé

Julien Rivals
Associé, *Sustainability Services*

annexe

informations rse considérées les plus importantes par l'organisme tiers indépendant

Informations sociales quantitatives

Répartition de l'effectif inscrit au 31 décembre (hommes managers/femmes managers ; hommes non managers/femmes non managers) par zone géographique
Pourcentage des collaborateurs bénéficiant d'un CDI
Répartition CDD/CDI des embauches
Répartition des départs de CDI par motif
Nombre d'heures de formation (hors formation à la sécurité)
Nombre de personnes formées (hommes/femmes ; managers/non managers)
Nombre de travailleurs handicapés
Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail
Taux d'absentéismes global et maladie
Nombre accords collectifs d'entreprise conclus

Informations sociales qualitatives

Mise en route opérationnelle des nouveaux dispositifs éthiques
Déploiement de la plateforme de mobilité interne sur l'intranet Groupe 360°
Mise en œuvre du programme d'identification et développement des talents chez Gucci
Mise en place de séminaires internationaux *Talent Development Program* à destination des managers,
Lancement du *Digital Academy* eCampus
Lancement de la campagne interne contre les stéréotypes de genre (« *Hunting down stereotypes* »)
Réalisation seconde édition du *Mentoring* Kering
Poursuite du programme *People@PUMA* chez PUMA

Informations environnementales quantitatives

Consommations énergétiques et émissions de CO_2 associées
Proportion d'électricité d'origine renouvelable du Groupe
Émissions associées aux transports et aux déplacements (« b to b » et « b to c » et professionnels)
Répartition des émissions totales de CO_2 liées à l'énergie et au transport
Émissions de CO_2 selon le périmètre défini par le GHG protocol (scopes 1, 2 et 3)
Tonnes de CO_2 compensées
Volume acheté d'or certifié *fairmined*
Consommation de papier
Consommation d'emballages
Consommation d'eau

Informations environnementales qualitatives

Existence des 6 *Idea Labs* spécifiques (cuir, fourrure, plastiques, or, diamants, substances chimiques)
Démarches de certification des sites du Groupe
Initiatives de Gucci pour l'utilisation de plastique recyclé
Avancement du projet *Made-By* de Gucci
Développement d'un nouveau packaging 100 % FSC chez Saint Laurent
Réalisation par PUMA d'audits environnementaux de fournisseurs suivant le protocole élaboré par l'initiative ZDHC
Lancement d'un programme de recyclage chez Balenciaga pour la confection de *Shopping bags*

Informations sociétales quantitatives

Nombre d'audits sociaux réalisés auprès des fournisseurs du Groupe
Nombre d'exemplaires du badge distribués dans le cadre de la 3e édition de la campagne *White Ribbon for Women*

Informations sociétales qualitatives

Adhésion des marques Gucci, Alexander McQueen, Saint Laurent, Balenciaga, Bottega Veneta et Brioni au programme *Clean by design*

chapitre 4
gouvernement d'entreprise

1. Gouvernance de Kering 132

2. Informations sur les mandataires sociaux 133

3. Rémunérations des mandataires sociaux 143

3.1. Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux 143
3.2. Rémunération des mandataires sociaux non dirigeants – jetons de présence 148
3.3. Informations réglementaires concernant les mandataires sociaux 149
3.4. Autres informations concernant le Conseil d'administration de la Société 150

4. Direction du Groupe 151

5. Rapport du Président du Conseil d'administration 152

5.1. Composition du Conseil d'administration 152
5.2. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration 154
5.3. Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société 161

6. Rapport des Commissaires aux comptes 170

1. gouvernance de kering

Lors de l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2005, les actionnaires ont adopté les nouveaux statuts de PPR devenu Kering instituant un mode d'administration par un Conseil d'administration au lieu d'un Conseil de surveillance et d'un Directoire. M. François-Henri Pinault exerce les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général de la Société.

Le Conseil a opté pour l'unicité des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général et a maintenu cette option suite au renouvellement par l'Assemblée générale mixte du 18 juin 2013 du mandat d'Administrateur de M. François-Henri Pinault, celui-ci étant d'une part lié à l'actionnaire de contrôle et d'autre part très impliqué dans la conduite des affaires du Groupe dont il a une connaissance et une expérience particulièrement approfondies.

L'Assemblée générale mixte du 18 juin 2013 a renouvelé le mandat d'Administrateur de M. Jean-François Palus, Directeur Général délégué de Kering, pour une durée de quatre ans.

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées résultant de la consolidation du rapport de l'AFEP et du MEDEF d'octobre 2003, de leurs recommandations de janvier 2007 et octobre 2008 sur la rémunération des mandataires sociaux et de leur recommandation d'avril 2010 sur le renforcement de la présence des femmes dans les conseils et qui a été révisé en juin 2013 (le Code révisé AFEP-MEDEF). De composition internationale, le Conseil d'administration est composé de onze Administrateurs de nationalités française, allemande et italienne. Quatre Administrateurs sont des femmes dont une est Administratrice représentant les salariés. En 2014, quatre des dix Administrateurs (en excluant l'Administratrice représentant les salariés) étaient indépendants au regard des critères retenus par le Conseil.

M. François Pinault est Président d'Honneur, mais n'est pas Administrateur.

Les règles et modalités de fonctionnement du Conseil d'administration sont définies par la loi, les statuts de la Société, le règlement intérieur du Conseil et des Comités spécialisés prévus par ce règlement (cf. Rapport du Président ci-après en page 152).

S'agissant des Administrateurs, les statuts de la Société présentent peu de particularités par rapport aux standards légaux ; des dispositions particulières concernent la durée du mandat d'Administrateur (quatre ans, renouvelable), la limite d'âge (le tiers des Administrateurs ne peuvent dépasser l'âge de soixante-dix ans), l'Administrateur représentant les salariés (désigné par le Comité d'entreprise de Kering), le nombre d'actions dont chaque Administrateur doit être propriétaire (500).

Afin d'éviter un renouvellement en bloc des membres du Conseil d'administration et de favoriser le renouvellement harmonieux des Administrateurs, l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 a adopté une modification des statuts sociaux afin de mettre en place le renouvellement échelonné du Conseil d'administration.

Les fonctions et les rémunérations individuelles des Administrateurs sont indiquées ci-après.

2. informations sur les mandataires sociaux

Au 31 décembre 2014, le Conseil d'administration comptait dix Administrateurs dont quatre indépendants au regard des critères retenus par le Conseil.

En outre, il y a un Administrateur représentant les salariés et désigné par le Comité d'entreprise de Kering.

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 2014 ;
- autres mandats exercés au cours des cinq dernières années.

Parmi les mandataires sociaux de Kering, seuls M. François-Henri Pinault, M. Jean-François Palus, Mme Patricia Barbizet et M. Jochen Zeitz exercent ou ont exercé des mandats sociaux dans des filiales principales du Groupe.

François-Henri Pinault

Né le 28 mai 1962
Kering : 10, avenue Hoche, 75008 Paris

Président-Directeur Général

Diplômé d'HEC, François-Henri Pinault a rejoint le groupe Pinault en 1987 où il a exercé différentes responsabilités dans les principales filiales du Groupe. Après avoir commencé comme vendeur à l'agence d'Évreux de Pinault Distribution, filiale spécialisée dans l'importation et la distribution de bois, il crée, en 1988, la centrale d'achat de cette société dont il assure la responsabilité jusqu'en septembre 1989.

Nommé ensuite Directeur Général de France Bois Industries, la société regroupant les activités industrielles du groupe Pinault, il dirige les 14 usines de cette filiale jusqu'en décembre 1990, date à laquelle il prend la présidence de Pinault Distribution. En 1993, il élargit ses responsabilités en étant nommé Président de la Cfao et membre du Directoire de Pinault Printemps Redoute. Quatre ans plus tard, il est nommé Président-Directeur Général de la Fnac, poste qu'il occupe jusqu'en février 2000, puis il est nommé Directeur Général adjoint de Pinault Printemps Redoute en charge du développement des activités Internet du Groupe. Il siège par ailleurs au Conseil d'administration de Bouygues SA depuis décembre 1998. En 2000, il devient cogérant de la Financière Pinault. En 2003, il est nommé Président du groupe Artémis. En 2005, il est nommé Président du Directoire puis Président-Directeur Général de PPR devenu Kering.

Après avoir été Président du Directoire de PPR (du 21 mars 2005 au 19 mai 2005), Vice-Président du Conseil de surveillance (du 22 mai 2003 au 21 mars 2005), Membre du Conseil de surveillance (à compter du 17 janvier 2001) 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 18 juin 2013 a renouvelé son mandat de Président-Directeur Général pour la durée de son mandat d'Administrateur qui prendra fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2016.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
au niveau du groupe actionnaire majoritaire			
Gérant	Financière Pinault SCA	France	octobre 2000
Président du Conseil d'administration	Artémis SA	France	mai 2003
Membre du Conseil de gérance	SC Château Latour	France	juin 1998
Board member	Christie's International Plc	Royaume-Uni	mai 2003
dans le groupe Kering			
Deputy Chairman of Administrative Board	PUMA SE (1)	Allemagne	juillet 2011
Non executive Director	Kering Holland N.V.	Pays-Bas	avril 2013
Non executive Director	Kering Netherlands B.V.	Pays-Bas	avril 2013
Président du Conseil d'administration	Sowind Group SA	Suisse	juillet 2011
Président du Conseil de surveillance	Boucheron Holding SAS	France	mai 2005
Président du Conseil d'administration	Yves Saint Laurent SAS	France	juin 2013
Administrateur	Stella Mc Cartney Ltd	Royaume-Uni	juin 2011
Administrateur	Brioni SpA	Italie	janvier 2012
Administrateur	Manufacture et fabrique de montres et chronomètres Ulysse Nardin le Locle SA	Suisse	novembre 2014
Administrateur	Sapardis SE	France	mai 2008
Member of Board of Directors and Chairman	Volcom Inc.	États-Unis	juillet 2011
Administrateur	Kering International Ltd	Royaume-Uni	mai 2013
hors groupe Kering			
Administrateur	Bouygues (1)	France	décembre 1998
Administrateur	Soft Computing (1)	France	juin 2001

Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates
Administrateur	Fnac SA	France	de octobre 1994 à juin 2013
Président du Conseil de surveillance	Yves Saint Laurent SAS	France	de avril 2005 à juin 2013
Président du Conseil de surveillance	Kering Holland NV (ex Gucci Group NV)	Pays-Bas	de octobre 2005 à avril 2013
Vice-Président du Conseil de surveillance	Cfao (1)	France	de octobre 2009 à juillet 2012
Président du Conseil de surveillance	PUMA AG. (1)	Allemagne	de juin 2007 à juillet 2011
Vice-Président du Conseil d'administration	Sowind Group SA	Suisse	de juin 2008 à juillet 2011

(1) Sociétés cotées.

Nombre d'actions détenues : 36 201 dont 9 211 indisponibles

François-Henri Pinault est gérant et associé commandité de Financière Pinault qui détient au 31 décembre 2014 directement et indirectement 51 675 702 actions Kering.

Patricia Barbizet

Née le 17 avril 1955
Artémis : 12, rue François-1er , 75008 Paris

Vice-Présidente du Conseil d'administration

Diplômée de l'École supérieure de commerce de Paris, Patricia Barbizet a débuté sa carrière au sein du groupe Renault comme Trésorier de Renault Véhicules Industriels puis Directeur Financier de Renault Crédit International. Elle rejoint le groupe Pinault en 1989 en tant que Directeur Financier.

En 1992, elle devient Directeur Général d'Artémis, puis en 2004, Directeur Général de Financière Pinault. Elle est également Administrateur des sociétés Total, Groupe Fnac et membre du Conseil de surveillance de Peugeot SA.

Après avoir été Président du Conseil de surveillance de PPR (de décembre 2001 à mai 2005) et Membre du Conseil de surveillance de PPR (à compter de décembre 1992), Patricia Barbizet est Vice-Présidente du Conseil d'administration de Kering depuis le 19 mai 2005. Son mandat qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 18 juin 2013 prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2016.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
au niveau du groupe actionnaire majoritaire, principalement			
Directeur Général et Administrateur	Artémis SA	France	1992
Chairman of the Board of Directors	Christie's International Plc	Royaume-Uni	mars 2003
Chief Executive Officer	Christie's International Plc	Royaume-Uni	décembre 2014
Directeur Général non mandataire social	Financière Pinault SCA	France	juin 2004
Membre du Conseil de surveillance	Financière Pinault SCA	France	janvier 2001
Administrateur délégué	Palazzo Grassi	Italie	septembre 2005
Administrateur	Société Nouvelle du Théâtre Marigny	France	février 2000
Membre du Conseil de gérance	SC Château Latour	France	juillet 1993
Représentant permanent d'Artémis au Conseil d'administration	Agefi	France	juillet 2000
Représentant permanent d'Artémis au Conseil d'administration	Sebdo Le Point	France	juillet 1997
dans le groupe Kering			
Non executive Director	Kering Holland N.V.	Pays-Bas	avril 2013
Membre du Conseil d'administration	Yves Saint Laurent SAS	France	juin 2013
hors groupe Kering			
Administrateur	Total (1)	France	mai 2008
Administrateur	Groupe Fnac (1)	France	juin 2013
Membre du Conseil de surveillance	Peugeot SA (1)	France	avril 2013

Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates
Administrateur	Air France-KLM (1)	France	janvier 2003 à décembre 2013
Administrateur	TF1 (1)	France	de juillet 2000 à avril 2013
Administrateur	Bouygues (1)	France	de décembre 1998 à avril 2013
Administrateur	Fonds Stratégique d'Investissement	France	de décembre 2008 à juillet 2013
Membre du Conseil de surveillance	Kering Holland NV (ex Gucci Group NV)	Pays-Bas	de juillet 1999 à avril 2013
Membre du Conseil de surveillance	Yves Saint Laurent SAS	France	de juin 2003 à juin 2013
Administrateur	Tawa Plc (1)	Royaume-Uni	d'avril 2011 à juin 2012
Directeur Général délégué	Société Nouvelle du Théâtre Marigny	France	d'avril 2010 à janvier 2012
Administrateur	Fnac SA	France	d'octobre 1994 à mai 2011

(1) Sociétés cotées.

Nombre d'actions détenues : 1 040

Jean-François Palus

Né le 28 octobre 1961
Kering International : 6 Carlos Place, W1K 3AP Londres, Royaume-Uni

Administrateur et Directeur Général délégué

Ancien élève d'HEC (promotion 1984), Jean-François Palus a débuté sa carrière en 1985 chez Arthur Andersen où il a exercé des fonctions d'audit et de conseil financier.

Avant de rejoindre Artémis en 2001 en tant que Directeur et Administrateur, il a passé dix ans au sein du groupe PPR en occupant successivement les fonctions de Directeur Général adjoint Finances de la branche industrie bois de Pinault SA (de 1991 à 1993), Directeur du Contrôle Financier Groupe (de 1993 à 1997) puis Directeur de magasin à la Fnac (1997-1998) et enfin Secrétaire général et membre du Directoire de Conforama (de 1998 à 2001).

Depuis mars 2005, Jean-François Palus était responsable des fusions et acquisitions de PPR auprès de François-Henri Pinault, Président-Directeur Général du Groupe.

De décembre 2005 à janvier 2012, il a été Directeur Financier du groupe PPR et depuis le 26 février 2008, Directeur Général délégué de PPR devenu Kering. Le Conseil d'administration qui s'est réuni à l'issue de l'Assemblée générale mixte du 18 juin 2013 a renouvelé son mandat de Directeur Général délégué pour une durée de quatre ans.

Depuis octobre 2012, le Pôle Sport & Lifestyle de Kering est directement rattaché à Jean-François Palus. Depuis le 1er décembre 2012, il est également Président du Conseil d'administration de PUMA SE.

Jean-François Palus est Administrateur de Kering depuis le 7 mai 2009. Son mandat prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2016.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
dans le groupe Kering			
Chairman of Administrative Board	PUMA SE (1)	Allemagne	décembre 2012
Administrateur	Pomellato SpA	Italie	juillet 2013
Administrateur	Sowind Group SA	Suisse	décembre 2013
Administrateur	Brioni SpA	Italie	janvier 2012
Président du Conseil d'administration	Brioni SpA	Italie	mai 2014
Administrateur	Kering Luxembourg SA	Luxembourg	mai 2011
Member of Board of Directors	Volcom LLC	États-Unis	juillet 2011
Member of Board of Directors	Kering Americas Inc.	États-Unis	juin 2011
Président du Conseil d'administration	L.G.I. SA	Suisse	avril 2011
Administrateur	Volcom Luxembourg Holding SA	Luxembourg	octobre 2012
Administrateur	Kering Tokyo Investment	Japon	novembre 2013
Administrateur	Guccio Gucci SpA	Italie	juin 2014
Member of Board of Directors	Gucci America Inc.	États-Unis	mai 2014
Administrateur	Kering Asia Pacific Ltd	Hong Kong	mai 2014
Administrateur	Yugen Kaisha Gucci	Japon	mai 2014
Member of Board of Directors	Kering South East Asia	Singapour	octobre 2014
Member of Board of Directors	Birdswan Solutions Ltd	Royaume-Uni	mai 2014
Member of Board of Directors	Paintgate Ltd	Royaume-Uni	mai 2014
Member of Board of Directors	Christopher Kane Ltd	Royaume-Uni	juin 2014
Administrateur	Manufacture et fabrique de montres et chronomètres Ulysse Nardin le Locle SA	Suisse	novembre 2014

Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates
Administrateur	Fnac SA	France	de novembre 2007 à juin 2013
Administrateur	Groupe Fnac	France	de septembre 2012 à juin 2013
Président-Directeur Général	Sapardis SE	France	de mars 2007 à juin 2013
Membre du Conseil de surveillance	Kering Holland NV (ex Gucci Group NV)	Pays-Bas	de mai 2006 à avril 2013
Membre du Conseil de surveillance	Yves Saint Laurent SAS	France	de mars 2011 à mars 2013
Représentant permanent de Kering au Conseil d'administration	Redcats SA	France	d'avril 2006 à février 2013
Membre du Conseil de surveillance	Cfao (1)	France	d'octobre 2009 à juillet 2012
Administrateur	Caumartin Participations SAS	France	de juin 2008 à septembre 2012
Administrateur	Conforama Holding SA	France	d'avril 2006 à mars 2011
Membre du Conseil de surveillance	PUMA AG (1)	Allemagne	de juin 2007 à juillet 2011
Administrateur	PPR Luxembourg	Luxembourg	d'avril 2006 à 2010
Représentant de Sapardis à la gérance	SC Zinnia	France	de décembre 2009 à juin 2013

(1) Sociétés cotées.

Nombre d'actions détenues : 65 866 actions dont 20 073 indisponibles

Luca Cordero di Montezemolo

Né le 31 août 1947
Via Giuseppe Mangili, 38/a, 00197 Rome, Italie

Administrateur

Diplômé de la faculté de droit de l'Université de Rome et de Columbia University à New York, Luca Cordero di Montezemolo a débuté sa carrière en 1973 en tant qu'assistant du Président de Ferrari et manager de l'équipe de Formule 1 sacrée championne du Monde en 1975 et 1977. Il est ensuite nommé Directeur des Relations publiques de Fiat en 1977, puis en 1981 Président-Directeur Général d'ITEDI, qui gère les activités de presse du groupe Fiat, dont le quotidien La Stampa. En 1984, il est nommé Président-Directeur Général de Cinzano SpA en charge d'Azzurra Organisation, la première participation de l'Italie à l'America's Cup. De 1985 à 1990, il est le gérant du Comité d'organisation de la Coupe du monde de Football Italia 90. De 1991 à 2014, il a été Président de Ferrari SpA, dont il a été aussi Directeur Général jusqu'en 2006.

Luca Cordero di Montezemolo est Président d'Alitalia, Président du Comité pour la promotion de Rome à la Candidature aux Jeux olympiques de 2024, Vice-Président d'Unicredit et Président du Téléthon, l'un des principaux organismes de bienfaisance italien qui vise à financer la recherche sur les dystrophies musculaires et les maladies génétiques. Il est Commandeur de la Légion d'honneur.

Luca Cordero di Montezemolo est Administrateur de Kering depuis le 19 mai 2005, après en avoir été Membre du Conseil de surveillance (du 19 décembre 2001 au 19 mai 2005). Son mandat qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 27 avril 2012 prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2015.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Président	Montezemolo & Partners SGR	Italie	2007
Président	Charme Management Srl	Italie	mai 2007
Vice-Président	Unicredit SpA (1)	Italie	octobre 2012
Administrateur	Nuovo Trasporto Viaggiatori SpA	Italie	octobre 2008
Président	Telethon	Italie	janvier 2009
Administrateur	Poltrona Frau SpA (1)	Italie	décembre 2003
Administrateur	Tod's SpA (1)	Italie	avril 2001
Administrateur	Delta Topco Ltd	Royaume-Uni	mars 2012
Administrateur	Coesia SpA	Italie	2014
Président	Alitalia SAI (1)	Italie	novembre 2014

Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates
Président	Ferrari SpA	Italie	de 1991 à 2014
Administrateur	Fiat SpA (1)	Italie	de 2004 à 2014
Administrateur	Editrice La Stampa	Italie	de 2002 à 2014
Administrateur	Octo Telematics SpA	Italie	de 2010 à 2014
Président	Fiat SpA (1)	Italie	de 2004 à 2010
Administrateur	Citigroup (1)	États-Unis	de 2004 à 2012

(1) Sociétés cotées.

Nombre d'actions détenues : 500

Yseulys Costes

Née le 5 décembre 1972
1000mercis : 28, rue de Châteaudun, 75009 Paris

Administrateur indépendant

Yseulys Costes est diplômée des Universités Paris I-Panthéon (Magistère de sciences de gestion) et Paris IX-Dauphine (DEA de marketing et stratégie) et a effectué un MBA à la Robert O. Anderson School, USA.

Auteur de nombreux ouvrages et articles sur les thèmes du marketing on-line et des bases de données, elle a également été pendant deux ans coordinatrice de l'IAB France (Interactive Advertising Bureau) avant de fonder 1000mercis.com en février 2000, société dont elle est aujourd'hui Président-Directeur Général. Le groupe 1000mercis, présent à Paris et à Londres, et coté sur le marché Alternext de NYSE Euronext Paris depuis janvier 2006, a pour mission d'apporter des réponses innovantes aux entreprises qui souhaitent optimiser leur campagne de publicité et de marketing sur les médias interactifs (Internet, mobile...). Le groupe 1000mercis emploie à ce jour 300 collaborateurs et a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 40,3 millions d'euros en 2013.

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 Administrateur de Kering depuis le 19 mai 2010. Son mandat qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 6 mai 2014 prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2017.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014 :

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
Membre du Conseil de surveillance	Numergy	France	2012
Membre du Conseil de surveillance	Vivendi (1)	France	avril 2013
Administrateur	Groupe SEB (1)	France	mai 2013

Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates
Membre du Conseil de surveillance	Made in Presse SAS	France	de 2010 à 2012

(1) Sociétés cotées.

Nombre d'actions détenues : 500

Jean-Pierre Denis

Né le 12 juillet 1960
Groupe ARKÉA : 29808 Brest Cedex 09

Administrateur indépendant

M. Jean-Pierre Denis est inspecteur des finances, ancien élève d'HEC et de l'ENA. Il a notamment occupé les fonctions de Président-Directeur Général du groupe Oséo de 2005 à 2007, Membre du Directoire de Vivendi Environnement devenue Veolia Environnement (2000 à 2003), Président de Dalkia (groupe Vivendi puis Veolia Environnement) (1999-2003), Conseiller de la Présidence de la CGE devenue Vivendi (1997 à 1999) et Secrétaire général adjoint de la Présidence de la République (1995 à 1997). Il est actuellement Président du Crédit Mutuel Arkéa et de la Fédération du Crédit Mutuel de Bretagne.

Jean-Pierre Denis est Administrateur de Kering depuis le 9 juin 2008. Son mandat qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 27 avril 2012 prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2015.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014 :

Fonctions	Sociétés	Pays
Président	Fédération du Crédit Mutuel de Bretagne	France
Président	Crédit Mutuel Arkéa	France
Administrateur	Avril Gestion	France
Administrateur	Caisse de Crédit Mutuel de Cap Sizun	France
Administrateur	Altrad	France
Président du Conseil d'administration	Château Calon-Ségur SAS	France
Administrateur	Soprol	France
Administrateur	Paprec	France
Administrateur et Trésorier général	Ligue de Football Professionnel *(association)*	France

Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :

Président d'Arkea Capital Partenaire.

Membre du Conseil de surveillance d'OSEO Bretagne.

Représentant du Crédit Mutuel Arkéa aux Conseils d'administration de Crédit Foncier et Communal d'Alsace et de Lorraine (CFCAL) et de CFCAL SCF (jusqu'à mai 2011).

Administrateur de Glon Sanders (jusqu'en 2013).

Nombre d'actions détenues : 500

Philippe Lagayette

Né le 16 juin 1943
Fondation de France : 40, avenue Hoche, 75008 Paris

Administrateur indépendant

Diplômé de l'École polytechnique et de l'ENA, Philippe Lagayette a dirigé les activités de JP Morgan en France de juillet 1998 à août 2008. Il a été ensuite Vice-Chairman de JP Morgan in EMEA de septembre 2008 à janvier 2010. Il a commencé sa carrière dans le corps de l'Inspection générale des finances (1970). En 1974, il rejoint la Direction du Trésor au Ministère de l'Économie et des Finances, et y est nommé Sous-Directeur en 1980. Il devient Directeur de Cabinet du ministre de l'Économie et des Finances en 1981, puis rejoint la Banque de France en 1984 comme Sous-Gouverneur. Nommé Directeur Général de la Caisse des dépôts et consignations en 1992, il occupe cette fonction jusqu'en décembre 1997. Philippe Lagayette est aussi, Président de la Fondation de France et Président de la Fondation de coopération scientifique pour la recherche sur la maladie d'Alzheimer. Il a présidé la French American Foundation de 2003 à 2010 et l'Institut des Hautes Études Scientifiques, spécialisé dans la recherche en mathématiques et en physique théorique de 1994 à mai 2014. Il est Commandeur de la Légion d'honneur et Commandeur de l'Ordre national du Mérite. Il a été nommé en mars 2011 Senior Advisor pour la France chez Barclays. Il est Président de PL Conseils.

Philippe Lagayette est Administrateur de Kering depuis le 19 mai 2005, après en avoir été Membre du Conseil de surveillance du 20 janvier 1999 au 19 mai 2005. Son mandat qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 27 avril 2012 prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2015.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Senior Advisor	Barclays	France	mars 2011
Président	Fondation de France	France	octobre 2010
Administrateur	Fondation de France	France	2009
Président	Fondation de coopération scientifique pour la recherche sur la maladie d'Alzheimer	France	novembre 2008
Administrateur	Fimalac (1)	France	mai 2003
Administrateur	Renault SA (1)	France	mai 2007

Autres fonctions et mandats exercés au cours des 5 dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates
Président	Institut des Hautes Études Scientifiques	France	de novembre 1994 à mai 2014
Vice-Chairman in EMEA	JP Morgan	France	de septembre 2008 à janvier 2010
Président	French American Foundation	France	de 2003 à 2010

(1) Sociétés cotées.

Nombre d'actions détenues : 500

Baudouin Prot

Né le 24 mai 1951
BNP Paribas : 3, rue d'Antin, 75002 Paris

Administrateur

Diplômé d'HEC en 1972 et de l'ENA en 1976, Baudouin Prot rejoint l'Inspection générale des finances où il passe quatre ans avant d'être nommé adjoint au Directeur Général de l'Énergie et des Matières premières au ministère de l'Industrie pendant 3 ans. Il entre à la BNP en 1983 comme Directeur adjoint à la Banque Nationale de Paris Intercontinentale, avant de prendre la Direction Europe en 1985. Il rejoint la Direction Centrale des réseaux en 1987 et est promu Directeur central en 1990 puis Directeur Général adjoint de la BNP en charge des réseaux en 1992. Il devient Directeur Général de la BNP en 1996 et Directeur Général délégué de BNP Paribas en 1999. En mars 2000, il est nommé Administrateur Directeur Général délégué de BNP Paribas puis Administrateur Directeur Général de BNP Paribas en mai 2003. 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 Chevalier de la Légion d'honneur.

Baudouin Prot est Administrateur de Kering depuis le 19 mai 2005, après en avoir été Membre du Conseil de surveillance (du 11 mars 1998 au 19 mai 2005). Son mandat qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 18 juin 2013 prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2016.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Administrateur	Lafarge SA (1)	France	mai 2011
Administrateur	Veolia Environnement SA (1)	France	avril 2003

Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates
Président du Conseil d'administration	BNP Paribas SA (1)	France	de décembre 2011 à décembre 2014
Administrateur	Erbe SA	Belgique	de juin 2004 à décembre 2013
Administrateur	Pargesa Holding SA	Suisse	de mai 2004 à décembre 2013
Administrateur et Directeur Général	BNP Paribas SA (1)	France	de mai 2003 à décembre 2011

(1) Sociétés cotées.

Nombre d'actions détenues : 600

Daniela Riccardi

Née le 4 avril 1960
Baccarat : 11, place des États-Unis 75116 Paris

Administrateur indépendant

De nationalité italienne, 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. Plus récemment, entre 2005 et 2010, elle fut Présidente de Procter & Gamble pour la Chine.

Elle est diplômée en sciences politiques et études internationales de l'Université de Rome – La Sapienza (Italie).

Daniela Riccardi est Administrateur de Kering depuis le 6 mai 2014. Son mandat prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2017.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Directrice Générale	Baccarat (1)	France	mai 2013
Administrateur	WPP Plc (1)	Royaume-Uni	septembre 2013

(1) Sociétés cotées.

Nombre d'actions détenues : 500

Jochen Zeitz

Né le 6 avril 1963
6 ruelle du Four, 1147 Montriches- Suisse

Administrateur

Jochen Zeitz est diplômé en marketing et en finance de l'European Business School en 1986, après avoir étudié en Allemagne, en France et aux États-Unis. Il a débuté sa carrière chez Colgate-Palmolive, entre New York et Hambourg. Après avoir rejoint PUMA en 1990, il a été nommé Président du Directoire en 1993, devenant ainsi, à l'âge de 30 ans, le plus jeune Président d'une société cotée de l'histoire allemande. Fer de lance de la réorganisation de PUMA, qui connaissait alors des difficultés financières, il a réussi à transformer cette marque bon marché en une société « sportlifestyle » de premier plan, l'une des trois premières marques du secteur des vêtements, chaussures et accessoires sportifs, en adhérant au plan de développement à long terme qu'il avait lancé en 1993.

Il a occupé les fonctions de Directeur Général du Pôle Sport & Lifestyle de PPR devenue Kering et de PPR's *Chief Sustainability Officer* et a été Président du Conseil d'administration de PUMA SE jusqu'à novembre 2012.

Tout au long de sa carrière, Jochen Zeitz a reçu de nombreuses distinctions : « 2001 Entrepreneur of the Year », « Strategist of the Year » – titre qui lui a été décerné trois années de suite par le Financial Times, « Trendsetter of the Year » et « Best of European Business Award 2006 ». En 2004, le Président allemand l'a décoré de l'ordre du Mérite de la République Fédérale d'Allemagne.

Jochen Zeitz est Administrateur de Kering depuis le 27 avril 2012. Son mandat prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2015.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Administrateur	Harley Davidson Inc.[1]	États-Unis	août 2007
Administrateur	Wilderness Holdings Ltd.[1]	Botswana	2010

Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates
Président du Directoire	PUMA AG[1]	Allemagne	de 1993 à juillet 2011
Chairman of Administrative Board	PUMA SE[1]	Allemagne	de juillet 2011 à novembre 2012

(1) Sociétés cotées.

Nombre d'actions détenues : 500

Sophie Bouchillou

Née le 1er mars 1962
Kering : 10, avenue Hoche, 75008 Paris

Administrateur représentant les salariés

Sophie Bouchillou est coordinatrice de projet en ressources humaines au sein de Kering SA. Elle a rejoint le Groupe en débutant chez Conforama en 1981 comme agent administratif et commercial puis Assistante de Direction commerciale. De 2001 à 2009, elle a occupé les fonctions d'Assistante de Direction des achats chez PPR Purchasing. Depuis 2009, elle travaille à la Direction des Ressources Humaines de Kering SA.

Suite à la modification statutaire adoptée par l'Assemblée générale mixte du 6 mai 2014 permettant la désignation d'un Administrateur représentant les salariés dans le cadre de la loi du 14 juin 2013, le Comité d'entreprise de Kering SA a désigné, à sa séance du 10 juillet 2014, Sophie Bouchillou, pour une durée de quatre ans.

Son mandat prend fin en juillet 2018.

3. rémunérations des mandataires sociaux

3.1. rémunérations des dirigeants mandataires sociaux

Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux comprennent une partie fixe et une partie variable dont les règles de détermination sont arrêtées par le Conseil d'administration chaque année sur la base des recommandations émises par le Comité des rémunérations.

Les montants dus présentés dans les deux tableaux suivants correspondent à l'ensemble des rémunérations attribuées au dirigeant mandataire social au cours de chacun des exercices présentés quelle que soit la date de versement.

Les montants présentés comme versés correspondent à l'intégralité des rémunérations perçues par le dirigeant mandataire social au cours de chacun des exercices présentés.

Montants bruts *(en euros)*	Exercice 2014		Exercice 2013	
François-Henri Pinault Président-Directeur Général	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe	1 099 996	1 099 996	1 099 996	1 099 996
Rémunération variable annuelle	1 560 900	1 239 480	1 239 480	1 478 400 (1)
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence *(Kering)*	68 867	64 951	64 951	61 080 (1)
Jetons de présence *(filiales)*	52 500	92 500	112 500	112 500
Avantages en nature	20 421	20 421	18 866	18 866
TOTAL	**2 802 684**	**2 517 348**	**2 535 793**	**2 770 842**
Total charges sociales supportées par le Groupe	*1 286 614 (2)*	*1 136 672*	*1 060 000 (2)*	*1 205 034*
Coût total pour le Groupe	***4 089 298***	***3 654 020***	***3 595 793***	***3 975 876***

Montants bruts *(en euros et à taux de change comparable)*	Exercice 2014		Exercice 2013 *(données retraitées (3))*	
Jean-François Palus Directeur Général délégué	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe (4)	1 039 135	1 039 135	1 023 533	1 023 533
Rémunération variable annuelle (5)	1 236 471	948 820	948 820	1 120 000 (1)
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence *(Kering)*	62 463	55 663	55 663	52 869 (1)
Jetons de présence *(filiales)*	70 000	70 000	86 333	86 333
Avantages en nature (4) (6)	1 141 967	1 141 697	579 738	579 738
TOTAL	**3 550 036**	**3 255 315**	**2 694 087**	**2 862 473**
Total charges sociales supportées par le Groupe (4)	*318 762 (2)*	*221 208*	*362 477 (2)*	*574 126*
Coût total pour le Groupe	***3 868 798***	***3 476 523***	***3 056 564***	***3 436 598***

(1) Au titre de 2012.
(2) Estimations à date.
(3) Donnéees retraitées avec le taux de change 2014 pour obtenir une information à taux de change comparable.
(4) Convertis en euros au cours moyen de change de l'exercice 2014.
(5) Convertis en euros au cours de change à la date de clôture de l'exercice 2014.
(6) Les avantages en nature correspondent à une allocation de résidence à Londres annuelle de 900 000 livres sterling dont bénéficie le Directeur Général délégué depuis le 1er juillet 2013 à laquelle s'ajoutent une voiture de fonction et les couvertures sociales.

Pour rappel les données publiées dans le Document de Référence 2013 se présentaient ainsi :

Montants bruts *(en euros)* Jean-François Palus Directeur Général délégué	Exercice 2013 Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe	1 003 965	1 003 965
Rémunération variable annuelle	939 000	1 120 000 (1)
Rémunération variable pluriannuelle	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0
Jetons de présence *(Kering)*	55 663	52 869 (1)
Jetons de présence *(filiales)*	86 333	86 333
Avantages en nature	538 301	538 301
TOTAL	**2 623 262**	**2 801 468**
Total charges sociales supportées par le Groupe	*409 000*	*579 738*
Coût total pour le Groupe	***3 032 262***	***3 381 206***

(1) Au titre de 2012.

L'ensemble des rémunérations variables annuelles dues au titre de l'exercice 2013 ont été versées au cours du 1er trimestre 2014 et celles dues au titre de l'exercice 2014 ont été versées au cours du 1er trimestre 2015. Les jetons de présence dus au titre des mandats exercés au sein du Conseil d'administration de Kering au cours de l'exercice 2013 ont été versés en février 2014 et ceux dus au titre de l'exercice 2014 ont été versés en février 2015.

Pour 2014, les rémunérations du Président-Directeur Général et du Directeur Général délégué ont été arrêtées par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations : la structure des rémunérations – montant de la partie fixe et taux de la partie variable – est arrêtée considération prise de l'analyse des pratiques de marché observées pour les dirigeants des sociétés du CAC 40.

Rémunérations fixes

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations a décidé de maintenir inchangée la partie fixe de la rémunération du Président-Directeur Général et du Directeur Général délégué au titre de 2014.

La rémunération fixe du Président-Directeur Général a été fixée à 1 099 996 euros par le Conseil d'administration du 16 février 2011.

Le Conseil d'administration du 18 juin 2013 a pris acte, sur recommandation du Comité des rémunérations et dans le cadre du déploiement des activités internationales du Groupe, de la localisation partielle à Londres des activités du Directeur Général délégué. En conséquence il a été décidé de la mise en place pour ce dernier et ce à partir du 1er juillet 2013 d'un Employment agreement (contrat de travail) avec Kering Netherlands BV, filiale de droit néerlandais du Groupe et d'un Service agreement (assimilé à un contrat de travail) avec Kering International Ltd, filiale de droit anglais du Groupe. Aux termes de ces deux contrats correspondant à des fonctions respectivement d'animation des Pôles du Groupe et d'encadrement des fonctions supports internationales du Groupe, ces deux sociétés versent chacune pour moitié les montants annuels de sa rémunération fixe (500 000 euros pour ce qui concerne Kering Netherlands BV et 425 000 livres sterling pour ce qui concerne Kering International Ltd) ainsi que de sa rémunération variable et, le cas échéant, des sommes dues au titre de sa rémunération pluriannuelle dont les montants attribués sont décidés par le Conseil d'administration.

Ces deux contrats de travail sont liés à l'existence du mandat social du Directeur Général délégué et deviendront caducs à la fin dudit mandat.

Rémunérations variables annuelles

La rémunération variable du Président-Directeur Général, est fonction de l'atteinte d'objectifs précisément définis et déterminée selon les résultats du Groupe après clôture de l'exercice concerné. Elle représente, à objectifs réalisés, 120 % en 2013 et en 2014 de la partie fixe et peut atteindre, à objectifs dépassés, 180 % de la partie fixe. Ces objectifs, au nombre de deux, comptaient en 2013 et en 2014 chacun pour moitié dans la détermination de la rémunération variable : le résultat opérationnel courant du Groupe et le cash-flow libre opérationnel du Groupe. Pour chacun des objectifs, un seuil minimum de 90 % de réalisation doit être atteint pour donner droit au versement de cette rémunération variable.

La combinaison du dépassement des deux objectifs fixés au titre de 2013 a conduit à un taux d'attribution de 93,9 % du montant de la rémunération variable à objectifs atteints, soit le versement d'une rémunération variable de 1 239 480 euros au Président-Directeur Général. Au titre de 2014, les taux de réalisation des objectifs de résultat opérationnel courant et de cash-flow libre opérationnel ont été respectivement de 94,6 % et de 129,2 % conduisant à un taux combiné d'attribution de 118,25 % du montant cible de la rémunération variable à objectifs atteints, soit le versement d'une rémunération variable de 1 560 900 euros.

Pour 2014, comme pour 2013, la part variable de la rémunération du Directeur Général délégué, peut atteindre, à

objectifs réalisés 100 % de la part fixe et 150 % à objectifs dépassés dépendant des mêmes critères quantitatifs, dans les mêmes proportions et avec le même seuil de déclenchement que ceux appliqués à la rémunération variable du Président-Directeur Général. Comme pour ce dernier, la combinaison des taux de réalisation des objectifs fixés au titre de 2013 et de 2014 a conduit au versement au Directeur Général délégué d'une rémunération variable de 948 820 euros au titre de 2013 et de 1 236 471 euros au titre de 2014, sur la base d'un taux de change de clôture à fin 2014.

Rémunérations variables pluriannuelles

Il est rappelé qu'il a été décidé d'instaurer à partir de 2013 un nouveau mode d'intéressement à long terme. Ce plan est fondé sur des unités monétaires Kering (et non plus des actions de performance) dites KMUs dont la valeur est indexée sur la progression relative du cours de l'action Kering par rapport à un panier de 9 valeurs du Luxe et du Sport & Lifestyle. La période d'acquisition définitive de ces KMUs est fixée à 3 ans à compter du 1er janvier de l'année d'attribution ; elle ouvre une période de monétisation de 2 ans (lors de deux fenêtres annuelles) à l'occasion desquelles les bénéficiaires pourront percevoir la contrepartie en numéraire de leurs KMUs sur la base de la dernière valeur déterminée.

Le Conseil d'administration de Kering a décidé le 18 mars 2014, sur recommandation du Comité des rémunérations, l'attribution d'une rémunération de performance à long terme au Président-Directeur Général et au Directeur Général délégué. La valeur d'attribution de cette rémunération est égale à 70 % de leur rémunération annuelle totale en numéraire versée au cours de l'exercice 2014, lesquelles s'élèvent respectivement à 2 339 480 euros et 1 987 955 euros.

Dans ces conditions, et conformément à la décision du Conseil d'administration du 18 mars 2014, 11 372 KMUs et 9 426 KMUs d'une valeur unitaire de 144 euros au 31 décembre 2013 ont été attribués respectivement au Président-Directeur Général et au Directeur Général délégué correspondant à une valeur d'attribution de respectivement 1 637 568 euros et 1 357 344 euros.

Il est rappelé que le Conseil d'administration du 18 juin 2013 a attribué au Président-Directeur Général et au Directeur Général délégué respectivement 11 874 KMUs et 9 763 KMUs d'une valeur unitaire de 152 euros au 31 décembre 2012 correspondant à une valeur d'attribution de respectivement 1 804 000 euros et 1 484 000 euros.

L'acquisition définitive des KMUs est soumise pour le Président-Directeur Général et le Directeur Général délégué à la condition d'une progression moyenne minimale du résultat net part du Groupe des activités poursuivies par action de 5% au cours de la période d'acquisition (soit 3 ans), la valeur des instruments monétaires définitivement acquise étant réduite à due proportion de l'éventuelle sous-performance du titre Kering et de la progression moyenne minimale du résultat net part du Groupe des activités poursuivies par action si celle-ci est inférieure à 5%, avec abandon de tout droit d'acquisition si cette progression moyenne était égale ou inférieure à 2,5 %.

En outre, afin de conserver l'esprit des rémunérations à long terme telles que des actions de performance et par analogie aux Recommandations AFEP-MEDEF relatives à d'autres instruments de rémunération complémentaire différée, le Conseil a fixé à chacun des attributaires une obligation d'achat d'actions Kering à la fin de la période d'acquisition de 3 ans selon laquelle il doit acquérir des actions Kering à hauteur de 30 % de la valeur nette des KMUs exercées et détenir, au cours de son mandat social, l'équivalent de 30 % de la somme des valeurs définitivement acquises en actions Kering.

Comme pour beaucoup d'autres émetteurs, le Comité des rémunérations s'est interrogé sur les éventuels effets d'une telle obligation. En effet, celle-ci entraîne la conséquence paradoxale d'exposer de façon excessive le patrimoine des intéressés à une seule valeur boursière, notamment dans les entreprises dont le management est stable, comme c'est le cas pour Kering.

À l'issue d'une étude comparative de place, le Conseil d'administration du 8 décembre 2014 a décidé, sur recommandations du Comité des rémunérations, d'appliquer à cette obligation un plafond égal à la somme des deux dernières années de rémunération en numéraire (cumul fixe et variable) au moment de l'appréciation.

En outre, le Conseil d'administration du 8 décembre 2014 a décidé, sur recommandations du Comité des rémunérations, l'attribution exceptionnelle d'une rémunération de performance à long terme au Président-Directeur Général afin de récompenser la finalisation de la transformation du Groupe en une entreprise de Luxe/Sport & Lifestyle. La valeur d'attribution de cette rémunération sous forme de KMUs est égale à 70 % de sa rémunération annuelle totale en numéraire, laquelle s'élève à 2 339 480 euros.

Sur la base des éléments ci-dessus et d'une valeur unitaire de la KMU de 166 euros au 30 juin 2014, l'attribution est ainsi de 9 900 KMUs correspondant à une valeur d'attribution de 1 643 400 euros.

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 fixée, pour les trois premières années, à 900 000 livres sterling, à laquelle s'ajoutent une voiture de fonction et les couvertures sociales.

Aucune indemnité en cas de cessation de leurs fonctions n'est prévue pour le Président-Directeur Général et le Directeur Général délégué dans le cadre de leurs mandats.

Il n'existe pas de régime de retraite supplémentaire à prestations définies pour les dirigeants mandataires sociaux.

Dirigeants Mandataires Sociaux	Contrat de Travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
François-Henri Pinault Président-Directeur Général Date début mandat : 19 mai 2005 Date fin mandat : AG 2017		X		X		X		X
Jean-François Palus Directeur Général délégué Date début mandat : 26 février 2008 Date fin mandat : AG 2017	X		X[1]			X		X

(1) Le Conseil d'administration a donné début 2010 l'autorisation d'accorder à M. Jean-François Palus un avantage retraite sous la forme d'un versement d'une dotation d'un montant de 3,568 millions d'euros pour fonder des droits à une retraite (avec droit à réversion) exigible à partir de son âge légal de retraite à taux plein, sans condition de présence dans le Groupe. Pour autant, M. Jean-François Palus ne devait pas avoir quitté le Groupe avant le 31 décembre 2014 pour convenance personnelle et les critères de performance pour l'attribution de sa part de rémunération variable au titre des exercices 2009 et 2010 devront être remplis.
Ce capital financerait une rente de retraite cible, non garantie en niveau, équivalent à 25 % environ de sa rémunération annuelle perçue en 2009 selon les taux actuariels en usage dans le Groupe.
Le Conseil d'administration du 18 mars 2015 a constaté que M. Palus n'avait pas quitté le Groupe pour convenance personnelle et que, par conséquent, cet engagement n'est plus conditionné.

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 2014.

55 000 options d'achat d'actions ont été levées par M. François-Henri Pinault les 9 et 12 mai 2014.

7 700 options d'achat d'actions ont été levées par M. Jean-François Palus le 20 mai 2014.

Options d'achat d'actions levées durant l'exercice 2014 par chaque dirigeant mandataire social

	N° et date du plan	Nombre d'actions levées durant l'exercice	Prix d'exercice
M. François-Henri Pinault	Plan 2006/1 du 23 mai 2006	55 000	101,83 €
M. Jean-François Palus	Plan 2006/1 du 23 mai 2006	7 700	101,83 €
TOTAL		**62 700**	

L'historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions à M. François-Henri Pinault et M. Jean-François Palus figure en pages 330-331.

Il est rappelé qu'aucun instrument de couverture d'options et d'actions de performance pour les dirigeants mandataires sociaux n'a été mis en place, ces derniers ayant par ailleurs pris un engagement formel de ne pas y recourir.

Actions de performance attribuées à chaque mandataire social durant l'exercice 2014

Avec la mise en place d'un nouveau mode d'intéressement à long terme fondé sur des instruments monétaires, aucune action de performance n'a été attribuée aux dirigeants mandataires sociaux en 2014.

Actions de performance attribuées à chaque mandataire social au cours des exercices précédents

L'historique des attributions d'actions de performance à M. François-Henri Pinault et M. Jean-François Palus figure en page 331.

Le Conseil d'administration, réuni le 27 avril 2012 préalablement à l'Assemblée générale des actionnaires, avait décidé, sur recommandations du Comité des rémunérations, d'attribuer à M. François-Henri Pinault un nombre de 11 682 actions de performance et à M. Jean-François Palus un nombre de 8 416 actions de performance. Ces actions leur étaient définitivement acquises le 27 avril 2014 sous condition supplémentaire de performance d'une progression moyenne minimale pour le Président-Directeur Général du résultat net part du Groupe par action Kering, et pour le Directeur Général délégué, du résultat net part du Groupe des activités poursuivies par action Kering au cours de la période d'acquisition.

Le pourcentage d'actions attribuées alors à Messieurs Pinault et Palus représente respectivement 0,009 % et 0,007 % du capital et 10,71 % et 7,72 % de l'enveloppe globale attribuée à l'ensemble des bénéficiaires le 27 avril 2012.

Le Conseil d'administration avait décidé que 30 % au moins du montant net d'impôt et prélèvements sociaux (au taux de droit commun comme si les actions étaient immédiatement cédées) de la plus-value d'acquisition dégagée lors de la vente d'actions de performance devront être conservés par Messieurs Pinault et Palus, sous forme d'un nombre équivalent d'actions ainsi attribuées (valorisées à la date de cession) jusqu'à la cessation de leurs fonctions de mandataire social de Kering, sauf décision contraire du Conseil d'administration les relevant de cette restriction dans la limite qu'il fixerait alors.

En outre, le Conseil d'administration avait décidé, dans le cadre des recommandations du Code AFEP-MEDEF, de fixer l'obligation d'achat, lors de la disponibilité des actions de performance, à 10 % du nombre d'actions de performance initialement attribuées à Messieurs François-Henri Pinault et Jean-François Palus.

Lors de sa réunion du 18 mars 2014, le Conseil d'administration a constaté que la condition de performance supplémentaire liée à la progression moyenne minimale du résultat net part du Groupe par action n'était pas remplie pour M. François-Henri Pinault. Par conséquent, aucune action de performance ne lui a été attribuée définitivement le 27 avril 2014.

Pour ce qui concerne le critère de performance attaché à l'acquisition définitive des actions de performance attribuées au Directeur Général délégué en avril 2012, le Comité a constaté que le critère de progression du RNPG « courant » par action (lequel s'apprécie dans ce cas sur la performance du RNPG des seules activités poursuivies du Groupe) sur les exercices 2012 et 2013 avait surperformé puisqu'il ressort à + 12,6 % en moyenne annuelle. En conséquence, l'attribution définitive des actions de performance s'est effectuée avec la réduction générale applicable à l'ensemble des bénéficiaires du plan 2012-I due à une sous performance de l'action Kering par rapport à un indice de valeurs comparables soit avec un taux de service de 77 %, c'est-à-dire à hauteur de 6 492 actions.

Actions de performance devenues disponibles au cours de l'exercice 2014 pour chaque mandataire social

	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
François-Henri Pinault	Plan 2010-I du 19 mai 2010	9 990	10 % du nombre d'actions initialement attribuées à acquérir lors de la disponibilité
Jean-François Palus	Plan 2010-I du 19 mai 2010	11 839	10 % du nombre d'actions initialement attribuées à acquérir lors de la disponibilité
TOTAL		**21 829**	

Au cours de l'exercice 2014, 6 492 actions de performance ont été attribuées définitivement à M. Jean-François Palus au titre du plan 2012-I du 27 avril 2012. Ces actions seront disponibles à partir du 27 avril 2016.

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 2014	Montants au titre de l'exercice 2013
Rémunérations dues	2 802 684	2 535 793
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice (1)	2 654 746	1 472 732
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (1)		
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (1)		
TOTAL	**5 457 430**	**4 008 525**

(1) Cette valeur correspond à la valeur des options et instruments financiers lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2, après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la Société à l'issue de la période d'acquisition, mais avant effet de l'étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition.

Montant bruts *(en euros)*

Jean-François Palus Directeur Général délégué	Montants au titre de l'exercice 2014	Montants au titre de l'exercice 2013
Rémunérations dues	3 550 036	2 623 262
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice (1)	1 176 365	1 210 905
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (1)		
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (1)		
TOTAL	**4 726 401**	**3 834 167**

(1) Cette valeur correspond à la valeur des options et instruments financiers lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2, après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la Société à l'issue de la période d'acquisition, mais avant effet de l'étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition.

3.2. rémunération des mandataires sociaux non dirigeants – jetons de présence

L'Assemblée générale du 6 mai 2014 a 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.

Sur la base des recommandations du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 14 janvier 2015 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 2014.

Sur le montant global fixé par l'Assemblée générale, la nouvelle règle suivie par le Conseil afin de respecter la nouvelle recommandation AFEP-MEDEF préconisant une part variable prépondérante *(Recommandation 21-1)* 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 :

a) 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 ;

b) 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 2014, le montant total versé aux Administrateurs non-dirigeants est de 729 659 euros avec la répartition suivante :

- 289 957 euros de part fixe dont 69 000 euros de part spéciale ;
- 439 702 euros de part variable.

Le tableau suivant rappelle les jetons de présence versés en 2013 et 2014 au titre des exercices 2012 et 2013

Membres du Conseil d'administration autres que le Président-Directeur Général et le Directeur Général délégué	Jetons de présence versés au cours de l'exercice *(en euros)*	
	2014	2013
Patricia Barbizet	121 374	224 628 (1)
Laurence Boone	57 053	58 763
Luca Cordero di Montezemolo	53 831	58 032
Yseulys Costes	77 019	75 551
Jean-Pierre Denis	93 511	85 410
Philippe Lagayette	89 341	89 974
Aditya Mittal (2)	7 898	16 423
Baudoin Prot	36 203	47 904
Caroline Puel	46 375	47 449
Daniela Riccardi (3)	25 000	-
Jean-Philippe Thierry (4)	-	18 981
Jochen Zeitz	52 883	31 937
TOTAL	**660 488**	**755 052**

(1) Jetons de présence versés par Kering et Kering Holland NV.
(2) Le mandat de M. Aditya Mittal a pris fin le 18 juin 2013.
(3) Le mandat de Mme Daniela Riccardi a débuté le 6 mai 2014. Mme Riccardi a reçu en décembre 2014 une avance de 25 000 euros sur ses jetons de présence au titre de 2014.
(4) Le mandat d'Administrateur de M. Jean-Philippe Thierry a pris fin le 27 avril 2012.

La Société, ni aucune des entreprises qu'elle contrôle, n'a pris aucun engagement au bénéfice de ses mandataires sociaux en raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à celles-ci.

Aucun mandataire social ne bénéficie d'avantage particulier ni régime spécifique en matière de retraite. Il n'y a pas de rémunération conditionnelle ou différée.

Hormis les éléments de rémunération présentés ci-dessous, ni la Société, ni les sociétés Artémis ou Financière Pinault qui la contrôlent, n'ont versé aux mandataires sociaux d'autres rémunérations et avantages, directement et indirectement en lien avec leurs mandats, fonctions ou missions exercés au sein ou pour le compte de la Société et des sociétés qu'elle contrôle.

3.3. *informations réglementaires concernant les mandataires sociaux*

À la connaissance de la Société :

- aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un des mandataires sociaux ;
- aucun des mandataires sociaux n'a été associé au cours des cinq dernières années à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que Directeur Général ;
- aucune condamnation n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un des mandataires sociaux emportant une interdiction d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur ;
- aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'un des mandataires sociaux de la Société par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) ;
- aucun mandataire social ne bénéficie d'un engagement de la Société ou de l'une de ses filiales correspondant à des éléments de rémunération, indemnités ou avantages quelconques dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci ;
- aucun mandataire social n'a signalé l'existence d'un accord avec un principal actionnaire, client ou fournisseur de la Société en vertu duquel il a été sélectionné en tant que mandataire.

Par ailleurs, aucun contrat de services prévoyant l'octroi d'avantages ne lie les Administrateurs au groupe Kering.

Il n'existe pas d'actifs appartenant directement ou indirectement aux dirigeants de la Société, exploités dans le cadre du Groupe.

En règle générale, à la connaissance de la Société, aucun mandataire social n'est en situation de conflit d'intérêts potentiel entre ses devoirs envers elle et ses intérêts ou autres devoirs et n'a de lien familial existant avec un autre mandataire social de la Société.

3.4. autres informations concernant le conseil d'administration de la société

Président d'Honneur du Conseil d'administration

Conformément à la faculté prévue par les statuts de la Société, le Conseil d'administration a décidé, le 18 juin 2013 à l'issue de l'Assemblée générale mixte, de confirmer M. François Pinault, fondateur du groupe PPR devenu Kering, en qualité de Président d'Honneur du Conseil d'administration. À ce titre, M. François Pinault est invité à participer aux réunions du Conseil d'administration et du Comité stratégique et de développement avec voix consultative.

Vice-Président du Conseil d'administration

Conformément à la faculté prévue par les statuts de la Société, le Conseil d'administration a reconduit, le 18 juin 2013 à l'issue de l'Assemblée générale mixte, Mme Patricia Barbizet en qualité de Vice-Présidente du Conseil d'administration et ce pour la durée de son mandat d'Administrateur. À ce titre, Mme Barbizet assure un travail de préparation et de coordination des travaux du Conseil d'administration et peut en présider les réunions en l'absence du Président.

Censeurs

- M. Marco Bizzarri, Président-Directeur Général de Gucci (nommé par le Conseil d'administration du 14 février 2013);
- M. Björn Gulden, Directeur Général de PUMA (nommé par le Conseil d'administration du 24 octobre 2013) ;
- M. Albert Bensoussan, Directeur Général du Pôle « Luxe-Montres et Joaillerie » de Kering (nommé par le Conseil d'administration du 30 juillet 2014).

Les censeurs ont pour mission principale de participer aux réunions du Comité stratégique et de développement et, en tant que de besoin, aux réunions du Conseil d'administration, pour y apporter les informations nécessaires, leur expertise et leur connaissance des différents métiers du Groupe. Ils ont voix consultative. En mai 2007, l'Assemblée générale des actionnaires, estimant opportun de laisser le Conseil juge du nombre des censeurs dont il souhaite s'entourer, a modifié en ce sens l'article 18 des statuts de Kering.

4. direction du groupe

La Direction du Groupe est composée du Comité exécutif du Groupe réuni autour de M. François-Henri Pinault, Président-Directeur Général, et de M. Jean-François Palus, Directeur Général délégué.

Le Comité exécutif

Le Comité exécutif réunit régulièrement les dirigeants des principales marques du Groupe, ainsi que les principaux directeurs fonctionnels de Kering. Le Comité exécutif compte dix membres.

Le Comité exécutif, instance opérationnelle du Groupe, reflète la transformation de Kering en un Groupe plus intégré. Il permet de mieux associer les dirigeants des Pôles et des principales marques aux réflexions autour des grandes orientations du Groupe, aux côtés des principaux responsables fonctionnels de Kering.

Membres du Comité exécutif

- François-Henri Pinault (depuis mars 2005), Président-Directeur Général ;
- Jean-François Palus (depuis décembre 2005), Directeur Général délégué ;
- Louise Beveridge (depuis mars 2011), Directrice de la Communication du Groupe ;
- Marco Bizzarri (depuis février 2012), Président-Directeur Général de Gucci ;
- Jean-Marc Duplaix (depuis février 2012), Directeur Financier du Groupe ;
- Belén Essioux-Trujillo (depuis mai 2012), Directrice des Ressources Humaines du Groupe ;
- Marie-Claire Daveu (depuis septembre 2012), Directrice du développement durable et des Affaires institutionnelles internationales du Groupe ;
- Björn Gulden (depuis juillet 2013), Directeur Général de PUMA ;
- Albert Bensoussan (depuis juin 2014), Directeur Général du Pôle « Luxe-Montres et Joaillerie » du Groupe ;
- Roberto Vedovotto (depuis mars 2015), Président-Directeur Général de Kering Eyewear.

Réunions mensuelles de suivi de l'activité et des budgets

La Direction Générale de Kering et les Dirigeants des principales marques des Pôles se réunissent tous les mois, afin d'apprécier l'évolution de l'activité des Pôles. Cette appréciation s'appuie sur des éléments opérationnels et financiers.

Comité déontologique

Composé du Directeur Général délégué et du Directeur juridique du Groupe, le Comité déontologique établit le calendrier des fenêtres négatives relatives aux interventions sur titres Kering, les listes d'initiés, les lettres d'information et de suivi concernant les règles en matière de délit d'initié, adressées aux cadres et dirigeants concernés du Groupe ainsi qu'aux initiés occasionnels et permanents, conformément au règlement général de l'Autorité des marchés financiers. Tout membre du Comité exécutif du Groupe est tenu de consulter le Comité déontologique avant toute intervention qu'il envisage sur les titres Kering ou instrument financier assimilé.

En application des dispositions de l'article 223-26 du règlement général de l'AMF, à la connaissance de la Société, il n'y a pas eu d'opérations réalisées par les personnes visées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier, sur les instruments financiers de Kering, au cours de l'exercice 2014 autres que l'opération suivante :

Les 9 et 12 mai 2014, M. François-Henri Pinault a exercé 55 000 options d'achat au prix d'exercice de 101,83 euros et cédé 25 000 et 30 000 actions issues de ces levées d'options respectivement au prix de 155,74 euros et 155,45 euros par action.

Le 20 mai 2014, M. Jean-François Palus a exercé 7 700 options d'achat au prix d'exercice de 101,83 euros et cédé 4 876 actions issues de ces levées d'options respectivement au prix de 162,19 euros par action.

Comité d'éthique

Le Comité éthique de Kering, a été mis en place en 2005. Ce dispositif est aujourd'hui complété de deux comités d'éthique régionaux : le Comité d'éthique Asie-Pacifique et le Comité d'éthique Amériques et d'une ligne d'appel (hotline) mondiale et accessible à tous les salariés du Groupe. Les comités d'éthiques sont composés de représentants des marques du Groupe et de collaborateurs de Kering. Leur nature régionale participe à la politique de délégation de responsabilité en vigueur au sein du Groupe qui permet d'avoir les réponses les plus adaptées aux interrogations. Leur fonctionnement en dernier ressort, et sous l'autorité du Comité éthique Groupe, auquel ils rapportent, garantit la cohérence de l'application des principes éthiques dans le Groupe.

5. rapport du président du conseil d'administration

sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société

En application de l'article L. 225-37, al. 6 du Code du commerce modifié par la loi n° 2008-649 du 3 juillet 2008, il est rendu compte ci-après des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société, en détaillant notamment celles de ces procédures qui sont relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière pour les comptes consolidés et les comptes sociaux. La première partie de ce rapport a été présentée au Comité des nominations du 16 février 2015, sa seconde partie ayant fait l'objet d'une délibération du Comité d'audit de la Société le 13 février 2015.

L'intégralité de ce rapport a fait l'objet d'une approbation du Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 février 2015 conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

5.1. composition du conseil d'administration

5.1.1. Composition actuelle du Conseil

Le Conseil est composé d'Administrateurs d'expérience large et diversifiée, notamment en matière de stratégie d'entreprise, finances, assurances, économie, distribution, industrie, comptabilité, gestion et contrôle de sociétés commerciales ou financières. La durée statutaire du mandat d'Administrateur est de quatre ans, renouvelable.

Afin d'éviter un renouvellement en bloc des membres du Conseil d'administration et de favoriser le renouvellement harmonieux des Administrateurs, l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 a adopté une modification de l'article 10 des statuts sociaux afin de mettre en place le renouvellement échelonné du Conseil d'administration.

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 sociaux 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.

Le Conseil est composé actuellement de onze Administrateurs :

Nom	Mandat	Âge	Administrateur indépendant[1]	Participation à un comité					Début 1er mandat	Fin du mandat en cours	Nationalité
				Audit	Rémunérations	Nominations	Strat & Dev	Dev. Durable			
François-Henri Pinault	Président-Directeur Général	52					√	√	1993[2]	2017	Française
Patricia Barbizet	Vice-Présidente	59		√	√	√	√	√	1992[3]	2017	Française
Jean-François Palus	Directeur Général délégué	53						√	2009	2017	Française
Yseulys Costes	Administratrice	42	√	√	√		√		2010	2018	Française
Luca Cordero di Montezemolo	Administrateur	67				√		√	2001[3]	2016	Italienne
Jean-Pierre Denis	Administrateur	54	√	√	√				2008	2016	Française
Philippe Lagayette	Administrateur	71	√		√		√		1999[3]	2016	Française
Baudouin Prot	Administrateur	63				√			1998[3]	2017	Française
Daniela Riccardi	Administratrice	54	√						2014	2018	Italienne
Jochen Zeitz	Administrateur	51						√	2012	2016	Allemande
Sophie Bouchillou	Administratrice représentant les salariés	52							2014	2018	Française

(1) Au regard des critères du Code révisé AFEP-MEDEF énoncés ci-après.
(2) Membre du Directoire de 1993 à 2001 et du Conseil de surveillance de 2001 à 2005.
(3) 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 sociaux assistent, en tant que de besoin, aux réunions du Conseil avec voix consultative.

Le Conseil a créé cinq comités en charge de l'assister dans l'exécution de sa mission : le Comité d'audit, le Comité des rémunérations, le Comité des nominations, le Comité stratégique et de développement et le Comité de développement durable.

La liste détaillée des Administrateurs et des censeurs figure ci-avant dans le Document de Référence, en pages 134 à 142, et 150.

5.1.2. Évolution de la composition du Conseil

L'Assemblée générale mixte du 6 mai 2014 a renouvelé les mandats de Mmes Laurence Boone et Yseulys Costes et nommé Mme Daniela Riccardi pour la durée statutaire de 4 ans. Le mandat d'Administratrice de Mme Caroline Puel a pris fin à l'issue de cette Assemblée.

Le 15 juillet 2014, Mme Laurence Boone a démissionné de son mandat en raison de sa nomination au cabinet du Président de la République, en qualité de conseiller pour les affaires macro-économiques.

Suite à la modification statutaire adoptée par l'Assemblée générale mixte du 6 mai 2014 permettant la désignation d'un Administrateur représentant les salariés dans le cadre de la loi du 14 juin 2013, le Comité d'entreprise de Kering SA a désigné, à sa séance du 10 juillet 2014, Mme Sophie Bouchillou, pour une durée de quatre ans. Mme Sophie Bouchillou a rejoint le Conseil lors de sa séance du 23 octobre 2014.

Conformément aux dispositions de la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, modifiant notamment l'article L. 225-37 du Code de commerce, en vertu duquel le présent rapport est établi, il est précisé qu'il sera tenu compte du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil conformément à la loi. Il convient d'ores et déjà de noter que les femmes représentent 30 % des membres du Conseil d'administration (excluant du décompte l'Administrateur représentant les salariés) dépassant ainsi la proportion minimum de 20 % devant être respectée depuis l'Assemblée générale appelée à se réunir en 2013.

5.2. conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration

5.2.1. Règlement intérieur du Conseil

Le Conseil d'administration assume les missions et exerce les pouvoirs qui sont conférés par la loi et les statuts.

Il détermine et apprécie les orientations, objectifs et performances de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserves des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il est saisi de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration sont définies par la loi, les statuts de la Société, le règlement intérieur du Conseil et les travaux des comités spécialisés du Conseil d'administration. Pour chacun des comités, le Conseil a établi un règlement intérieur.

En conformité avec la loi et son règlement intérieur, le Conseil d'administration se réunit au moins quatre fois par an. Afin de permettre aux Administrateurs de préparer au mieux les sujets à examiner en séance, un dossier complet leur est préalablement adressé en temps utile, comprenant par thème abordé l'information nécessaire sur tous les sujets figurant à l'ordre du jour.

Rappelant les obligations réglementaires en la matière, le règlement intérieur fixe également les règles qui s'imposent aux Administrateurs quant aux restrictions d'intervention sur les titres de la Société, ou plus généralement du Groupe, en prévoyant l'établissement de « fenêtres négatives » :

- les Administrateurs doivent s'abstenir d'intervenir directement ou indirectement sur les titres et instruments financiers cotés de la Société et du Groupe pendant une période de 30 jours calendaires précédant chacune des publications périodiques relatives aux comptes consolidés annuels et semestriels et de 15 jours calendaires précédant chacune des publications trimestrielles relatives aux chiffres d'affaires consolidés et s'achevant à l'issue du jour de bourse suivant la diffusion du communiqué officiel correspondant. Ce devoir de neutralité et de confidentialité ne peut se substituer aux règles légales ou réglementaires relatives aux initiés que chaque Administrateur doit respecter au moment de sa décision d'intervention et quelle que soit la date de cette intervention en dehors de ces périodes ;
- les mêmes obligations s'appliquent à chaque Administrateur, pour autant qu'il ait connaissance d'une information privilégiée, s'agissant de tout instrument financier coté sur un marché réglementé dont l'émetteur est en relation d'information privilégiée avec le Groupe. Le règlement intérieur impose en conséquence la déclaration des interventions sur ces titres.

Le Règlement intérieur fixe la fréquence et les conditions des réunions du Conseil et prévoit la possibilité d'y participer par des moyens de visioconférence et/ou téléconférence.

Il établit également le principe de l'évaluation régulière de son fonctionnement et fixe les modalités de répartition des jetons de présence.

Le Règlement intérieur impose aux Administrateurs un engagement d'informer le Président du Conseil d'administration de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, entre leurs devoirs à l'égard de la Société et leurs intérêts privés et/ou autres devoirs, et de ne pas prendre part au vote sur toute délibération les concernant directement ou indirectement.

Le Président du Conseil d'administration peut à tout moment demander aux Administrateurs une déclaration écrite attestant qu'ils ne se trouvent pas en situation de conflit d'intérêts.

Afin de renforcer les modalités de son fonctionnement et dans le souci d'une bonne gouvernance, le Règlement intérieur du Conseil d'administration énonce et formalise les règles régissant l'organisation et le mode de fonctionnement du Conseil ainsi que les missions de ses cinq comités spécialisés : le Comité d'audit, le Comité des rémunérations, le Comité des nominations et le Comité stratégique et de développement et le Comité de développement durable.

La Direction Générale peut en toutes circonstances être entendue au sein de ces comités.

5.2.2. Direction Générale

Le Conseil d'administration a décidé, après que l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2005 ait adopté les nouveaux statuts de Kering (alors PPR) instituant un mode de gouvernance par Conseil d'administration, d'opter pour l'unicité des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général, et a maintenu cette option en mai 2009. Ce choix s'est révélé être un facteur de gouvernance efficiente compte-tenu de l'organisation du groupe Kering : François-Henri Pinault est Président-Directeur Général de Kering, Société mère du Groupe. Il est d'une part lié à l'actionnaire de contrôle et d'autre part très impliqué dans la conduite des affaires du Groupe dont il a une connaissance et une expérience particulièrement approfondies. La Direction des Pôles Luxe et Sport & Lifestyle est respectivement confiée au Président-Directeur Général

et au Directeur Général délégué. Les Présidents-Directeurs Généraux des principales marques (Gucci et PUMA), ainsi que les Directeurs Généraux du Pôle Luxe siègent au Comité exécutif et participent, sans voix délibératives, au Conseil d'administration en tant que censeurs. Ils permettent tous ainsi d'apporter, à l'occasion de celles des réunions du Conseil auxquelles ils sont convoqués, leur vision et les données concernant les pôles ou les marques du Groupe utiles à la bonne information des Administrateurs non exécutifs et plus généralement du Conseil.

Sur proposition du Président-Directeur Général, le Conseil d'administration du 22 février 2008 a nommé un Directeur Général délégué dont il a renouvelé le mandat le 18 juin 2013 et qui dispose des mêmes pouvoirs à l'égard des tiers que le Directeur Général. Le Directeur Général délégué a été nommé Administrateur par l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 pour un mandat de quatre années renouvelé le 18 juin 2013 pour la même durée.

Le Président-Directeur Général et le Directeur Général délégué participent donc tous deux à position égale aux travaux du Conseil d'administration composé à 40 % d'Administrateurs indépendants et dont le bon fonctionnement est assuré notamment par la fréquence de ses réunions, l'assiduité de ses membres et l'assistance de ses Comités spécialisés, ainsi qu'il est exposé ci-après.

5.2.3. Limitations apportées par le Conseil d'administration aux pouvoirs du Directeur Général et du Directeur Général délégué

Dans le cadre de la mission légale du Conseil d'administration de déterminer les orientations de l'activité de la Société et de veiller à leur mise en œuvre, et sans préjudice des dispositions légales relatives aux autorisations qui doivent être consenties par le Conseil (conventions réglementées, cautions 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 2014) :

- tout investissement ou désinvestissement, y compris prise ou cession ou échange de participations dans toutes entreprises existantes ou à créer,
- tout achat ou cession d'immeuble de la Société.

Le Conseil d'administration est régulièrement saisi et examine avec attention toutes ces opérations.

5.2.4. Conformité à un Code de gouvernement d'entreprise

Le 22 octobre 2008, le Conseil d'administration a annoncé avoir pris connaissance et adopté comme cadre de référence à sa gouvernance d'entreprise les recommandations AFEP-MEDEF du 6 octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées et considéré que ces recommandations s'inscrivaient toutes dans la démarche de gouvernement d'entreprise déjà mise en œuvre par la Société.

Par 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 (« le Code révisé AFEP-MEDEF ») et de son Guide d'application de décembre 2014, ce notamment pour l'élaboration du présent rapport. Le Code révisé AFEP-MEDEF est consultable sur le site internet du MEDEF à l'adresse suivante : http://www.medef.fr et de l'AFEP : http://www.afep.com.

Ont été identifiées deux dispositions du Code révisé AFEP-MEDEF qui n'ont pas été retenues :

Recommandations AFEP-MEDEF	Pratique Kering/Explications
Critères d'indépendance des Administrateurs (section 9-4 du Code) – Parmi les critères à examiner afin de qualifier un Administrateur d'indépendant figure le fait de ne pas être Administrateur de l'entreprise depuis 12 ans.	Le Conseil d'administration a décidé de ne pas appliquer le critère d'indépendance limitant à douze ans le mandat d'Administrateur concernant Philippe Lagayette. Sur avis du Comité des nominations, le Conseil d'administration a constaté que M. Philippe Lagayette (membre du Conseil de surveillance puis Administrateur depuis janvier 1999) a quitté toute responsabilité dans le domaine bancaire depuis début 2010. Suite à la lettre adressée par le Haut Comité de Gouvernement d'entreprise en juillet 2014, le Conseil d'administration a examiné à nouveau la situation de M. Lagayette et, à l'unanimité, continue de considérer que ses hautes compétences, ses autres fonctions hors du Groupe (dont celles d'Administrateur de sociétés prestigieuses exigeant également une personnalité indépendante) et l'autorité morale reconnues témoignent qu'une telle ancienneté au sein du Conseil est d'une part un élément positif pour sa connaissance du Groupe, de son histoire et de ses activités et, d'autre part, traduit une contribution continue et éminente aux travaux de ce Conseil, et auparavant du Conseil de surveillance qui a connu plusieurs présidences depuis la première nomination de M. Lagayette. Cette conviction se trouve de surcroît renforcée s'agissant d'une personnalité exerçant en outre dans deux Conseils de sociétés cotées, des missions d'Administrateur référent et présidence de comités d'audit.
Composition du Comité des nominations (section 17.1 du Code) – Ce comité doit être composé majoritairement d'Administrateurs indépendants.	Le Comité est composé de trois Administrateurs : Mme Patricia Barbizet, Président, M. Luca Cordero di Montezemolo, et M. Baudouin Prot. La Société ne se conforme pas aux recommandations AFEP-MEDEF en matière de proportion de membres indépendants au sein du Comité des nominations. Une réflexion a été entamée sur le sujet de la composition des comités du Conseil et notamment celle du Comité des nominations dans le cadre de l'évolution de la composition du Conseil.

5.2.5. Indépendance des Administrateurs

Pour examiner la qualification d'indépendance d'un Administrateur et prévenir les éventuels risques de conflit d'intérêts, le Conseil a retenu les critères définis dans le Code révisé AFEP-MEDEF, qui sont les suivants :

- ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social de la Société, salarié ou Administrateur de sa Société mère ou d'une Société que celle-ci consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'Administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'Administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif de la Société ou de son Groupe, ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être Administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans.

Au regard de ces critères et après examen par le Comité des nominations du 16 février 2015, le Conseil d'administration a, au vu de la situation de chaque Administrateur, qualifié d'Administrateur indépendant, sans préjuger de l'indépendance des autres Administrateurs : Mmes Yseulys Costes et Daniela Riccardi et Messieurs Jean-Pierre Denis et Philippe Lagayette.

Pour ce qui concerne M. Luca Cordero di Montezemolo, le Conseil a constaté qu'il a franchi en décembre 2013 le 12e anniversaire de ses activités d'Administrateur de Kering et que tout en ayant vérifié les critères de son indépendance personnelle, reconnait qu'il ne peut néanmoins bénéficier des mêmes circonstances que celles déterminant la qualification de M. Philippe Lagayette pour être considéré comme indépendant au sens des critères du Code révisé AFEP-MEDEF.

S'agissant de M. Baudouin Prot, le Conseil qui avait auparavant pris note que si le groupe Kering entretenait des relations, à des conditions courantes et normales, avec le groupe BNP Paribas, celui-ci avait déclaré que ses activités en faveur du groupe Kering ne le plaçaient pas en situation de conflit d'intérêt à l'égard de Kering. Le Conseil a, par ailleurs, constaté que M. Baudouin Prot avait quitté en décembre 2014 toute responsabilité dans le groupe BNP Paribas.

Ainsi, quatre Administrateurs, sur les dix que compte le Conseil, sont qualifiés d'Administrateurs indépendants, observation étant faite que, dans les sociétés ayant un actionnaire de contrôle – ce qui est le cas de Kering – le Code révisé AFEP-MEDEF recommande le respect de la règle « d'au moins un tiers ».

5.2.6. Activité du Conseil et de ses Comités spécialisés

Activité du Conseil d'administration en 2014 et jusqu'au 16 février 2015

Activité du Conseil d'administration en 2014

Au cours de l'année 2014, le Conseil s'est réuni à huit reprises avec un taux moyen de participation de 93 % et a toujours été présidé par le Président du Conseil.

Dates	Administrateurs présents *(taux de participation)*
16 janvier	*10/11 (90,9 %)*
20 février	*9/11 (81,8 %)*
18 mars	*11/11 (100 %)*
6 mai (avant l'Assemblée générale mixte)	*11/11 (100 %)*
6 mai (après l'Assemblée générale mixte)	*11/11 (100 %)*
30 juillet	*8/10 (80 %)*
23 octobre	*11/11 (100 %)*
8 décembre	*10/11 (90,9 %)*

Le Conseil d'administration a principalement consacré ses travaux à l'examen des comptes annuels et semestriels, à l'examen de l'activité du Groupe et aux questions stratégiques.

Lors de sa réunion du 16 janvier 2014, le Conseil a examiné les travaux du Comité d'audit sur les points d'attention en vue de la clôture des comptes 2013, sur l'activité de l'Audit interne dans le Groupe et lui ont été présentés l'activité de l'exercice 2013. Il a procédé à l'attribution et à la répartition des jetons de présence 2013 suivant les modalités de son règlement intérieur.

Le 20 février 2014, après examen par le Comité d'audit réuni l'avant-veille, le Conseil d'administration a arrêté les comptes annuels et rapports de l'exercice 2013 en vue de l'Assemblée générale. Il a adopté le projet de Rapport de gestion du Conseil à l'Assemblée générale des actionnaires et approuvé le Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques. Il s'est fait rendre compte de la situation financière du Groupe.

Le 18 mars 2014, le Conseil s'est réuni pour délibérer sur le budget 2014 du Groupe. Il lui a été présenté les travaux du Comité des rémunérations sur le projet de politique 2014 en matière de rémunération à long terme des dirigeants du Groupe et a fixé, sur recommandation du même Comité, les éléments de détermination de la rémunération variable au titre de l'exercice 2014 et l'attribution d'une rémunération de performance à long terme du Président-Directeur Général et du Directeur Général délégué ainsi que les nouvelles règles de répartition des jetons de présence.

Il a également entendu le rapport sur les travaux du Comité des nominations. À la suite de ses délibérations, le Conseil a convoqué l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 6 mai 2014.

Le 6 mai 2014, le Conseil s'est réuni préalablement à la tenue de l'Assemblée générale le même jour. Il lui a été présenté Mme Daniela Riccardi dont la nomination en tant qu'administratrice a été présentée à l'Assemblée générale ainsi que la nouvelle organisation des activités Luxe reposant sur deux pôles : un Pôle « Luxe – Couture & Maroquinerie » et un Pôle « Luxe – Montres & Joaillerie ». Le Conseil a été enfin informé de la conclusion imminente de la cession de La Redoute.

À l'issue de l'Assemblée générale du 6 mai 2014, le Conseil s'est réuni dans sa nouvelle composition. Le Conseil a fixé à 500 millions d'euros le montant de l'autorisation au Directeur Général avec faculté de délégation d'effectuer certaines opérations notamment celles mentionnées à l'article 15-II des statuts sociaux et a approuvé la mise en œuvre du plan de rachat d'actions autorisée par l'Assemblée générale du même jour.

Le 30 juillet 2014, il a examiné les travaux du Comité d'audit qui s'était réuni l'avant-veille, entendu les Commissaires aux comptes, s'est fait présenter un compte rendu de l'activité du premier semestre 2014 et arrêté les comptes et rapports semestriels. Le Conseil a nommé ensuite un nouveau censeur en la personne de M. Albert Bensoussan, Directeur Général du Pôle « Luxe – Montres & Joaillerie », et pris acte de la désignation de Mme Sophie Bouchillou en tant qu'Administrateur représentant les salariés et de la démission de Mme Laurence Boone. Il a enfin autorisé l'acquisition de la manufacture suisse Ulysse Nardin.

Lors de sa réunion du 23 octobre 2014, le Conseil s'est fait rendre compte de l'activité du Groupe et ses sujets stratégiques notamment le projet Da Vinci de refonte des systèmes d'information du Pôle Luxe. Lui ont été enfin présentés les travaux du Comité de développement durable.

Enfin, le 8 décembre 2014, le Conseil a décidé le paiement d'un acompte sur dividende au titre de l'exercice 2014 à compter du 26 janvier 2015. Il a décidé, sur recommandations du Comité des rémunérations, l'attribution exceptionnelle d'une rémunération de performance à long terme au Président-Directeur Général afin de récompenser la finalisation de la transformation du Groupe en une entreprise de Luxe/Sport & Lifestyle.

Activité du Conseil d'administration en 2015, jusqu'au 16 février

Entre le 1er janvier 2015 et le 16 février 2015, le Conseil d'administration s'est réuni deux fois.

Lors de sa réunion du 14 janvier 2015, le Conseil a examiné les travaux du Comité d'audit sur les points d'attention en vue de la clôture des comptes 2014, sur l'activité de l'Audit interne dans le Groupe et lui a été présentée l'activité de l'exercice 2014. Il a procédé à l'attribution et à la répartition des jetons de présence 2014 suivant les nouvelles modalités adoptées en mars 2014.

Le 16 février 2015, le Conseil d'administration s'est réuni pour arrêter les comptes annuels et rapports de l'exercice 2014 en vue de l'Assemblée générale des actionnaires ainsi qu'approuver le présent rapport. Il lui a été rendu compte de la situation financière du Groupe.

Évaluation du Conseil d'administration

Conformément à son règlement intérieur depuis 2004, le Conseil d'administration procède annuellement à son évaluation. Tous les trois ans au moins, le Conseil fait réaliser une évaluation de sa composition et de son activité par un membre indépendant ou tiers expert qu'il désigne et qui lui fait rapport. La dernière évaluation a été réalisée par un cabinet spécialisé dont les résultats ont été présentés lors du Conseil réuni le 25 juillet 2013.

Cette évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration a été conduite par un cabinet extérieur en février et mars 2013, au travers d'entretiens individuels avec chacun des membres du Conseil.

D'un point de vue général, le fonctionnement du Conseil d'administration apparaît satisfaisant, avec une véritable contribution des Comités d'Audit, des Nominations et des Rémunérations dont le travail effectué donne entière satisfaction.

L'ensemble des Administrateurs estime que le Conseil utilise de façon satisfaisante les compétences de chacun.

Les Administrateurs expriment unanimement leur entière confiance vis-à-vis de la Direction Générale.

Il est suggéré de renforcer la dimension internationale et la séniorité du Conseil, afin d'intégrer des nouvelles compétences notamment sectorielles en lien avec la nouvelle configuration du Groupe et de mieux refléter les différentes générations.

Les réunions du Conseil d'administration sont jugées franches et ouvertes et les Administrateurs peuvent débattre librement dans une atmosphère conviviale et de bonne entente. Certains Administrateurs soulignent toutefois la prééminence des sujets financiers et souhaiteraient parfois évoquer plus longuement les sujets stratégiques avec une plus grande implication du Conseil dans ce domaine.

Les Administrateurs souhaiteraient par ailleurs échanger davantage sur l'organisation et les plans de succession des dirigeants et des personnes clés du Groupe.

En outre, certains Administrateurs apprécieraient de disposer davantage de moments au cours des réunions du Conseil durant lesquels ils seraient seuls avec la Direction Générale.

Comité d'audit

Constitué en décembre 2002, le Comité d'audit a pour mission principale, dans la limite des fonctions du Conseil d'administration, d'examiner les comptes annuels et semestriels, de s'assurer de la pertinence, de la permanence et de la fiabilité des méthodes comptables en vigueur dans l'entreprise et les principales filiales, et de s'assurer de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne et de la gestion des risques dans le Groupe, de connaître les politiques mises en œuvre dans le Groupe en matière de développement durable et respect de l'environnement, d'entendre et questionner les Commissaires aux comptes. Sont portées à la connaissance du Comité les principales problématiques identifiées par la Direction de l'Audit interne du groupe Kering.

Il fait régulièrement rapport et formule tous avis ou recommandations au Conseil dans les domaines de sa compétence. Les réunions du Comité donnent lieu à compte rendu écrit et approuvé.

Le Comité peut recourir à des experts extérieurs à la Société et entendre toute personne.

Il examine chaque année les honoraires des Commissaires aux comptes de la Société et apprécie les conditions de leur indépendance. Le Comité d'audit a également pour mission d'examiner les candidatures des Commissaires aux comptes.

Le Comité d'audit de Kering est composé de trois Administrateurs : M. Jean-Pierre Denis, Président du Comité, Administrateur indépendant, Mme Patricia Barbizet, et Mme Yseulys Costes, Administratrice indépendante.

Les membres du Comité d'audit ont tous une compétence reconnue en matière financière ou comptable, alliant leurs expertises dans le domaine de la Direction Générale et opérationnelle d'établissements bancaires et d'entreprises comme le confirment leurs parcours professionnels (voir pages 135, 138 et 139 du Document de Référence).

Conformément au Code consolidé AFEP-MEDEF, les deux tiers des membres du Comité sont Administrateurs indépendants.

Activité du Comité d'audit en 2014 et en 2015 jusqu'au 16 février

En 2014, le Comité s'est réuni à quatre reprises, avec un taux de présence moyen de 92 %.

Au cours de l'exercice 2014, le Directeur Financier Groupe, et le Directeur de l'Audit interne Groupe, ont été régulièrement invités à présenter leurs travaux et à répondre aux questions du Comité lors de ses séances.

Le 15 janvier 2014, il s'est fait rendre compte des activités d'Audit interne (missions d'audit et suivi des plans d'action) 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 18 février 2014, il s'est réuni avant la réunion du Conseil d'arrêté des comptes, thème auquel il a consacré l'essentiel de ses travaux et entendu les Commissaires aux comptes, au sujet de leurs rapports sur les comptes. Il a, par ailleurs, examiné les prestations effectuées par Artémis en 2013.

Le 6 juin 2014, les missions d'Audit interne du Groupe ont été présentées au Comité.

En vue de l'arrêté des comptes semestriels par le Conseil du 28 juillet 2014, le Comité s'est réuni l'avant-veille pour procéder à l'examen des comptes.

Depuis le début de l'année 2015, le Comité d'audit s'est réuni deux fois, en présence de tous ses membres.

Le 12 janvier 2015, 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 13 février 2015, il s'est réuni avant la réunion du Conseil d'arrêté des comptes de l'exercice 2014, 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 2014. Un point sur le parcours boursier du titre lui a été présenté.

Le Comité a fait part au Conseil du 16 février 2015 de ses travaux et préconisations.

Comité des rémunérations

Le Comité des rémunérations a pour mission d'examiner et proposer au Conseil d'administration l'ensemble des éléments et conditions de rémunération du Président-Directeur Général et du Directeur Général délégué (exposé ci-avant au chapitre « Rémunération des Dirigeants mandataires sociaux »), la méthode de répartition des jetons de présence alloués au Conseil par l'Assemblée générale. Il examine et apprécie la politique de rémunération des cadres dirigeants, ainsi que les rémunérations et avantages perçus ou différés, options de souscription ou d'achat d'actions, attributions gratuites d'actions et/ou avantages assimilés y compris les avantages en matière de retraite et avantages de toute nature, au profit des membres du Comité exécutif du groupe Kering.

Le Comité des rémunérations est composé de quatre Administrateurs : M. Philippe Lagayette, Président du Comité, Administrateur indépendant, Mmes Patricia Barbizet et Yseulys Costes et M. Jean-Pierre Denis, ces deux derniers étant Administrateurs indépendants. Ainsi, au regard des critères du Code révisé AFEP-MEDEF, les Administrateurs indépendants forment la majorité du Comité des rémunérations.

Activité du Comité des rémunérations en 2014 et en 2015 jusqu'au 16 février

En 2014, le Comité s'est réuni cinq fois, avec un taux de présence moyen de 96 %.

Il s'est réuni le 12 février 2014 sur le thème des rémunérations variables du Président-Directeur Général, du Directeur Général délégué et des membres du Comité exécutif au titre de l'exercice 2013 et des rémunérations fixes pour les exercices à venir.

Sa réunion au cours du mois de mars 2014 a été consacrée à la politique de rémunération à long terme au sein du Groupe. Le Comité a donné son avis sur la politique d'attribution proposée au Président-Directeur Général et au Directeur Général délégué en préconisant pour ces derniers une condition de performance supplémentaire et une obligation d'achat conformément aux recommandations du Code révisé AFEP-MEDEF. Il a également examiné les modalités de détermination de la rémunération variable au titre de l'exercice 2014 du Président-Directeur Général et du Directeur Général délégué.

Le 1er avril, le Comité a revu l'application de la condition de performance pour les plans d'actions de performance attribués en 2010 et 2012 et discuté de l'éventuelle attribution exceptionnelle de rémunération à long terme au Président-Directeur Général.

En juin 2014, il a consacré sa réunion à une discussion sur une étude sur la pertinence du dispositif de rémunération à long terme en KMUs et sur les éventuels correctifs à y apporter.

Le 9 octobre 2014, il a recommandé l'attribution exceptionnelle d'une rémunération à long terme au Président-Directeur Général après avoir constaté la finalisation réussie de la transformation du Groupe en une entreprise de Luxe/Sport & Lifestyle. Il a ensuite précisé les modalités de l'obligation d'achat imposée au Président-Directeur Général et au Directeur Général délégué dans le cadre des attributions de KMUs.

En 2015, le Comité s'est réuni le 13 février en présence de tous ses membres pour notamment examiner les rémunérations variables au titre de l'exercice 2014 et les rémunérations fixes du Comité exécutif.

Le Comité des rémunérations a rendu compte au Conseil d'administration de ses travaux et de ses propositions.

Comité des nominations

Créé en mars 2003, le Comité des nominations a pour mission d'examiner les propositions de nomination d'Administrateurs, ainsi que la situation de ceux-ci au regard des critères d'indépendance définis par le Conseil, cet examen devant être effectué préalablement à chaque nomination et pouvant l'être à tout moment que le Comité juge utile. Il formule, dans ces domaines, tous avis et recommandations au Conseil.

Le Comité est composé de trois Administrateurs : Mme Patricia Barbizet, Présidente, Messieurs Luca Cordero di Montezemolo et Baudouin Prot.

Activité du Comité des nominations en 2014 et en 2015 jusqu'au 16 février

En 2014, le Comité des nominations s'est réuni une fois en présence des tous ses membres.

Le 17 février 2014, le Comité s'est réuni pour délibérer sur le plan de succession des dirigeants du Groupe, l'appréciation de l'indépendance des Administrateurs, la composition du Conseil et de ses Comités et a notamment discuté la candidature de Mme Daniela Riccardi en vue de l'Assemblée générale des actionnaires du 6 mai 2014.

Le 16 février 2015, le Comité s'est réuni en présence de tous ses membres pour délibérer sur le plan de succession des dirigeants du Groupe, l'appréciation de l'indépendance des Administrateurs, la composition du Conseil et de ses Comités, la révision du règlement intérieur du Conseil et a revu le projet du présent rapport pour sa partie relative au gouvernement d'entreprise.

Le Comité des nominations a rendu compte au Conseil d'administration de ses travaux et fait ses recommandations.

Comité stratégique et de développement

Le Comité stratégique et de développement a pour mission, dans la limite des fonctions du Conseil d'administration, d'identifier, d'étudier et d'accompagner les initiatives de développement stratégique du groupe Kering.

Ce Comité est composé de quatre Administrateurs : Mme Patricia Barbizet, Présidente du Comité, M. François-Henri Pinault, Mme Yseulys Costes et M. Philippe Lagayette, tous deux Administrateurs indépendants.

Activité du Comité stratégique et de développement en 2014 et en 2015 jusqu'au 16 février

Le Comité ne s'est pas réuni ni en 2014 ni début 2015.

Comité de développement durable

Le Comité de développement durable a pour mission, d'assister la Société et le Groupe dans la conception, la mise en œuvre et le suivi d'une bonne gouvernance d'entreprise en considération du souhait du Conseil et de la Direction Générale d'un niveau élevé de leur développement durable dans leur environnement économique, social et environnemental, de l'ambition éthique claire du Groupe et des principes et pratiques de responsabilité sociétale du Groupe et de ses dirigeants et collaborateurs.

Ce Comité est composé de cinq Administrateurs : M. Jochen Zeitz, Président du Comité, M. François-Henri Pinault, Mme Patricia Barbizet, M. Jean-François Palus et M. Luca Cordero di Montezemolo,

Activité du Comité de développement durable en 2014 et en 2015 jusqu'au 16 février

Le Comité s'est réuni le 18 mars 2014 et s'est fait présenter un point à date de la stratégie de Kering en matière de développement durable ainsi que l'état d'avancement des principaux projets liés à l'institutionnalisation de l' EP&L.

Le 22 septembre, le Comité a mené une discussion sur les initiatives internes d'évaluation du développement durable ainsi que sur les progrès réalisés par le Groupe dans les différentes activités poursuivies en la matière.

Le Comité ne s'est pas réuni début 2015.

5.2.7. Participation des actionnaires

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées générales dans les conditions prévues par la loi. Les modalités relatives à cette participation sont détaillées dans les dispositions de l'article 20 des statuts et font l'objet d'un rappel dans le Document de Référence en page 341.

5.2.8. Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Aucun élément autre que ceux tenant à la composition actuelle du capital (le groupe Artémis étant actionnaire majoritaire à hauteur de 40,9 % du capital et 57,6 % des droits de vote de Kering), au droit de vote double statutaire, au programme de rachat de ses propres actions et aux autorisations par l'Assemblée générale d'augmentation du capital, tels qu'ils sont expressément décrits dans le Document de Référence, n'est susceptible d'avoir une incidence en cas d'offre publique, ou ne peut avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord entre actionnaires pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions ou à l'exercice des droits de vote.

5.2.9. Politique de rémunération des mandataires sociaux

Jetons de présence versés aux membres du Conseil d'administration

L'Assemblée générale détermine le montant global des jetons de présence alloués aux membres du Conseil d'administration.

Sur la base des recommandations du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration décide de la répartition des jetons de présence en fonction de la présence effective des membres aux réunions du Conseil et des Comités spécialisés qui se sont tenus au cours de l'exercice concerné.

Sur le montant global fixé par l'Assemblée générale, la nouvelle règle suivie par le Conseil afin de respecter la nouvelle recommandation AFEP-MEDEF préconisant une part variable prépondérante *(Recommandation 21-1)* 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 :

a) 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 ;

b) 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'année 2014, Kering a versé aux membres de son Conseil d'administration 860 989 euros à titre de jetons de présence.

Autres rémunérations

Les rémunérations et avantages accordées aux Dirigeants mandataires sociaux sont fonction principalement du niveau des responsabilités attachées à leur fonction, des résultats du Groupe et de l'atteinte d'objectifs visés. Ils tiennent également compte des rémunérations versées par les entreprises comparables en termes de taille, de secteur d'activités et d'implantation internationale.

La partie variable de la rémunération versée aux Dirigeants mandataires sociaux repose exclusivement sur l'atteinte d'objectifs financiers. Les critères financiers retenus par le Conseil d'administration pour l'exercice 2014 sont au nombre de deux et basés sur des indicateurs de performance du Groupe en termes de génération de cash-flow libre et de résultat opérationnel courant, chacun de ces éléments comptant pour moitié. La partie variable est égale, à objectifs atteints, à 120 % de la rémunération fixe du Président-Directeur Général et à 100 % de celle du Directeur Général délégué.

Aucun Dirigeant mandataire social de Kering ne bénéficie, en cas de départ, de dispositions lui accordant à cette occasion une indemnité spécifique.

Les rémunérations individuelles des mandataires sociaux de Kering sont détaillées en pages 143 à 149 du Document de Référence.

5.3. *procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société*

Cette partie du Rapport du Président du Conseil d'administration sur le système de gestion des risques et de contrôle interne existant au sein du Groupe, s'appuie sur le cadre de référence de l'AMF publié en juillet 2010. Ce dernier tient compte de l'évolution législative et réglementaire intervenue depuis sa première édition en 2007, dont la loi du 3 juillet 2008 et l'ordonnance du 8 décembre 2008 qui ont transposé en droit français la directive européenne 2006/46/CE et complété, par la même, la Loi de Sécurité Financière du 1er août 2003.

Le cadre de l'AMF s'inspire non seulement des dispositions législatives et réglementaires nationales et européennes précitées, mais également des bonnes pratiques et des référentiels internationaux de contrôle interne et de gestion des risques que sont notamment la norme ISO 31000 et le COSO II. Ce dernier référentiel a par ailleurs fait l'objet d'une lecture approfondie à l'occasion de la rédaction de la politique de gestion des risques définie dans le paragraphe « Les composantes de la gestion des risques ».

5.3.1. Périmètre et principes d'organisation

Kering est la société-mère du groupe Kering, dont les principales entités sont le Pôle Luxe et le Pôle Sport & Lifestyle. Le rapport qui suit s'attache à décrire le dispositif de contrôle interne dans le Groupe, notamment celui relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Le périmètre du Groupe couvert par le rapport s'étend à l'ensemble des filiales consolidées par intégration globale, c'est-à-dire les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce directement ou indirectement un contrôle exclusif.

En tant que holding, l'activité propre de Kering consiste à définir et mettre en œuvre sa stratégie, animer et gérer ses participations, stimuler le développement de ses Pôles, coordonner le financement de leurs activités, assurer des fonctions de support et de communication, définir et mettre en œuvre la politique de couverture d'assurances.

Le dispositif de contrôle interne suit l'organisation générale du Groupe. Il est à la fois :

- décentralisé au niveau des Pôles : l'animation et le pilotage du processus de contrôle interne sont de la responsabilité des Directions Générales des entités opérationnelles et juridiques ;
- unifié autour d'une méthodologie commune et d'un référentiel unique. La holding Kering en coordonne le déploiement à travers le Groupe, en s'appuyant notamment sur ses relais au sein de Kering APAC et de Kering Americas.

La partie consacrée aux procédures de contrôle interne traitera le Pôle Luxe. Concernant PUMA, cotée sur le marché allemand, celle-ci relève des obligations réglementaires en la matière applicables au contrôle interne et au *reporting* des risques, décrit dans le rapport annuel de cette société et qui peut être consulté en complément du présent rapport. Il convient de noter que les bonnes pratiques du groupe Kering en la matière sont reprises par le groupe PUMA. Le Comité d'audit de PUMA SE tient régulièrement informé le Comité d'audit de Kering.

5.3.2. Principes généraux de la gestion des risques

Suivant la définition de l'AMF, le risque représente la possibilité qu'un évènement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ou sa réputation.

La gestion des risques comprend des thématiques bien plus larges que les seuls risques financiers : stratégiques, opérationnelles, de réputation ou de conformité. La gestion des risques est un levier de management qui contribue à :

- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la Société ;
- sécuriser la prise de décision et les processus de la Société pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la Société ;
- mobiliser les collaborateurs de la Société autour d'une vision commune des principaux risques.

5.3.3. Les composantes de la gestion des risques

Dans un souci permanent de sécuriser ses opérations et de faire progresser sa méthodologie d'identification et de traitement des risques, le Groupe a poursuivi en 2014 les évolutions de sa méthodologie initiées en 2011 et les moyens de son dispositif de gestion des risques. Ce dispositif de gestion des risques au sein du Groupe prévoit un cadre organisationnel, un processus de gestion des risques en trois étapes et un pilotage continu de ce dispositif.

5.3.3.1. Un cadre organisationnel

Ce cadre organisationnel comprend :

- une organisation qui définit les rôles et responsabilités des acteurs, établit les procédures et les normes claires et cohérentes du dispositif ;
- une politique de gestion des risques qui formalise les objectifs du dispositif en cohérence avec la culture de la Société, le langage commun utilisé, la démarche d'identification, d'analyse et de traitement des risques ;
- un système d'information qui permet la diffusion 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 et du Directeur de la Sécurité. Il contribue, dans le contexte de complexification, d'internationalisation et de croissance des opérations et activités du Groupe, à identifier et gérer les risques stratégiques, opérationnels, de *reporting*, 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 au processus de validation et de suivi de la politique de gestion des risques du Groupe, au contrôle de l'actualité et de la pertinence de l'analyse des risques stratégiques, opérationnels, de *reporting*, de réputation et de conformité, à la synthèse des analyses des risques généraux ou particuliers, à la validation et au suivi de l'implémentation des plans d'actions visant à mieux contrôler les risques identifiés.

Les travaux du Comité des risques 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 également été créée au sein de la Société afin d'animer ce dispositif renforcé de gestion des risques, de s'assurer de l'analyse par les Directions Générales des Pôles des principaux risques de leurs périmètres, et de transmettre aux membres du Comité des risques, avant chaque réunion, les informations et documents utiles à leurs travaux et délibérations.

Politique de gestion des risques

Après avoir notamment examiné le référentiel COSO II, le Groupe a instauré une politique de gestion des risques diffusée auprès des départements d'Audit interne des

Pôles ainsi que des directions générales des marques. Ce document recense les méthodes utilisées par le Groupe à l'occasion de ses exercices bisannuels d'analyse des risques.

5.3.3.2. Un processus de gestion des risques comprenant trois étapes :

- identification des risques : cette étape permet de recenser et de centraliser les principaux risques. Un risque se caractérise par un événement, une ou plusieurs sources tant interne qu'externe, et une ou plusieurs conséquences. Au sein du Groupe, l'identification des risques s'inscrit dans une démarche continue et formalisée deux fois par an ;
- analyse des risques : cette étape consiste à examiner les conséquences potentielles des principaux risques (conséquences qui peuvent être notamment financières, humaines, juridiques, ou de réputation) et à apprécier leur impact et leur possible occurrence ainsi que le niveau de maîtrise du risque. Cette démarche est également continue, et formalisée deux fois par an à l'occasion d'exercices de sessions de travail avec les principaux managers des Pôles ; la politique de gestion des risques détaille les critères et modalités de ces évaluations ;
- traitement du risque : à l'occasion de cette dernière étape, le(s) plan(s) d'action le(s) plus adapté(s) à la société est (sont) identifié(s).

Initié il y a plusieurs années, ce dispositif de cartographie des risques a été renforcé à compter de 2011 par la présentation faite au Comité des risques d'une cartographie consolidée des risques de chacun des Pôles. Cet exercice fait l'objet d'un suivi dans le temps.

En 2013, le Groupe a initié la gestion de ces exercices d'identification et d'analyse des risques sur un outil informatique dédié. Cet outil garantit une méthodologie commune aux Pôles et permet d'étendre le périmètre des managers inclus dans ces sessions de travail.

En 2014, le Groupe a étendu sa démarche biannuelle d'identification des risques par des séances de travail avec les principaux managers de la holding.

5.3.3.3. Pilotage du dispositif de gestion des risques

Le dispositif de gestion des risques fait l'objet d'une surveillance et d'une revue régulière : son suivi permet l'amélioration continue du dispositif. L'objectif est d'identifier et d'analyser les principaux risques, et de tirer des enseignements des risques survenus.

Le Comité des risques délibère au moins deux fois par an pour examiner les cartographies des risques dressées par la Direction Générale du Groupe et des Pôles, et suivre l'avancée des plans d'action dédiés.

Le Comité délibère annuellement sur son auto-évaluation.

Le Comité des risques s'est réuni à deux reprises en 2014. Ses travaux ont été portés à la connaissance du Comité d'audit.

5.3.4. Articulation entre la gestion des risques et le contrôle interne

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités du Groupe :

- le dispositif de gestion des risques vise à identifier et analyser les principaux risques. Les risques sont traités et font l'objet de plans d'action. Ces derniers peuvent prévoir une adaptation de l'organisation, la conduite de projets mais également prévoir la mise en place de contrôles. Ces contrôles à mettre en place relèvent du dispositif de contrôle interne et peuvent être revus à la lumière des cartographies des risques ;
- le dispositif de contrôle interne s'appuie sur le dispositif de gestion des risques pour identifier les principaux risques à maîtriser ;
- le plan d'audit s'appuie sur la cartographie des risques pour tester l'évaluation du niveau de contrôle des risques identifiés.

L'articulation et l'équilibre conjugué des deux dispositifs sont conditionnés par l'environnement de contrôle, qui constitue leur fondement commun, notamment la culture du risque et du contrôle propres à la société et les valeurs éthiques du Groupe.

5.3.5. Principes généraux de contrôle interne

5.3.5.1. Définition du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne en vigueur au sein du groupe Kering repose sur un ensemble de moyens, de politiques, de comportements, de procédures et d'actions adaptées, visant à s'assurer que les mesures nécessaires sont prises pour maîtriser :

- les activités, l'efficacité des opérations et l'utilisation efficiente des ressources ;
- les risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur le patrimoine ou la réalisation des objectifs de l'entreprise, qu'ils soient de nature stratégique, opérationnelle, financière, 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.

5.3.5.2. Limites du contrôle interne

La probabilité d'atteindre ces objectifs est soumise aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne, et notamment :

- aux erreurs humaines commises ou aux dysfonctionnements survenus lors de la prise de décisions ou dans l'application de celles-ci ;
- aux cas de collusion délibérée entre plusieurs personnes qui permettent d'éluder le dispositif de contrôle en place ;
- ou au cas où la mise en place, voire le maintien d'un contrôle, serait plus onéreux que le risque qu'il est censé pallier.

Par ailleurs, dans la poursuite des objectifs précités, il va de soi que les entreprises sont confrontées à des événements et aléas qui sont indépendants de leur volonté (évolution imprévue des marchés, de la concurrence et de la situation géopolitique, erreur de prévision ou d'estimation des effets de ces évolutions sur l'organisation, etc.).

5.3.6. Composantes du contrôle interne

La qualité du dispositif de contrôle interne repose sur les composantes suivantes :

- l'environnement de contrôle fondé sur des règles de conduite et d'intégrité portées par la Direction et communiquées à tous les collaborateurs ;
- une organisation comportant une définition claire des responsabilités, disposant des ressources et des compétences adéquates ;
- un système de recensement, d'analyse et de gestion des principaux risques ;
- une surveillance permanente du dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement.

5.3.6.1. Environnement du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne du Groupe repose sur une organisation décentralisée comportant une définition claire des responsabilités au travers de la Charte 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 du Groupe, mise à jour en 2012, qui trace le cadre de la décentralisation de l'organisation et la responsabilité des dirigeants. En effet, la Charte définit, d'une part, les principes directeurs qui régissent les relations entre Kering et les Pôles, et, d'autre part, pour chaque domaine fonctionnel, les éléments relevant de la responsabilité déléguée des Pôles, ceux pour lesquels il est requis d'informer Kering dans les délais suffisants et ceux pour lesquels l'autorisation préalable de Kering est nécessaire.

Les principes et valeurs du Groupe

Les principes éthiques du groupe Kering sont énoncés dans le Code d'éthique, diffusé une première fois en 2005 puis rediffusé en 2009 et en 2013 à l'ensemble des collaborateurs du groupe Kering.

Cette troisième édition du Code d'éthique a été l'occasion de l'enrichir par l'inclusion de la Charte fournisseurs et par l'appropriation du principe de précaution, particulièrement en matière de protection de l'environnement. Cette nouvelle version présente également les évolutions en matière d'organisation de l'éthique dans le Groupe et les voies de recours possibles pour les collaborateurs qui suspecteraient un non-respect des engagements clés de Kering.

Le Code contient les engagements et les règles de conduite du Groupe envers ses principales parties prenantes :

- ses collaborateurs ;
- ses clients et les consommateurs ;
- ses partenaires commerciaux et ses concurrents ;
- l'environnement ;
- la société civile ;
- ses actionnaires et les marchés financiers.

Ce renforcement des dispositifs en faveur de la promotion et du respect de l'éthique au sein du Groupe se voit désormais complété par la mise en œuvre d'un programme de formation en ligne à l'éthique et au respect du Code pour tous les salariés du Groupe dans le monde. Articulé autour de cas pratiques qui ancrent l'éthique dans la réalité quotidienne de la vie professionnelle, ce programme sera renouvelé annuellement.

Parallèlement à la première diffusion du Code d'éthique en 2005, un Comité d'éthique groupe Kering a été mis en place. Ce dispositif est aujourd'hui complété de deux Comités d'éthique régionaux : le Comité d'éthique Asie-Pacifique (APAC) et le Comité d'éthique Amériques (Americas) et d'une ligne d'appel (hotline) mondiale et accessible à tous, dans les 12 langues de traduction du Code.

Les Comités d'éthique sont composés de représentants des marques du Groupe et de collaborateurs de Kering (Corporate, Kering APAC, Kering Americas). L'ensemble du dispositif est présidé par la Directrice du développement durable et des Affaires Institutionnelles Internationales de Kering.

Les Comités d'éthique remplissent trois missions :

- suivre la bonne diffusion et la bonne application du Code d'éthique et des principes qu'il défend ;
- répondre aux sollicitations de tout collaborateur du Groupe, qu'il s'agisse d'une simple demande de clarification ou question portant sur l'interprétation du Code et de son application, ou qu'il s'agisse d'une réclamation (saisine) adressée au Comité pour non-respect supposé de l'un des principes éthiques du Groupe ;

- être force de proposition pour faire évoluer la politique et les actions du Groupe en matière de développement durable.

Les évolutions apportées au Code et à l'organisation de l'éthique dans le Groupe sont décrites de manière détaillée au chapitre 3 « développement durable » de ce rapport.

Les Pôles peuvent, par ailleurs, aménager des dispositifs supplémentaires qui leur sont propres, tels que des chartes cadeaux fournisseurs par exemple.

Par ailleurs, le Comité déontologique, composé du Directeur Général délégué et du Directeur Juridique, met en place les mesures préventives permettant de se prémunir contre tout délit d'initiés (calendrier des fenêtres négatives, liste des initiés permanents et occasionnels, lettres d'information, etc.).

La Charte de contrôle interne

Le groupe Kering s'est doté en 2010 d'une Charte de contrôle interne diffusée à l'ensemble du Groupe. La Charte définit le contrôle interne et ses objectifs tels qu'ils sont évoqués par le cadre de l'AMF, tout en rappelant les limites de ce contrôle interne qui ne peut fournir en toutes circonstances une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la société. La Charte précise le rôle fédérateur de la holding et la responsabilité de chaque Pôle dans la mise en place d'un dispositif de contrôle interne adapté aux caractéristiques de leurs activités.

La Charte définit le rôle de chacun des acteurs de ce contrôle interne ainsi que des organes de supervision et d'évaluation.

La Charte précise enfin les outils existants d'évaluation du contrôle interne et des risques que sont les exercices d'autoévaluation du contrôle interne et de cartographie des risques majeurs.

Le Groupe s'apprête début 2015 à revoir et diffuser une nouvelle Charte de contrôle interne afin de l'adapter aux changements dans le Groupe.

La politique de ressources humaines

La qualité des ressources humaines et la cohésion du management sont des facteurs clés de succès du Groupe. Kering s'assure ainsi que les différents Pôles mènent des politiques de ressources humaines adaptées à leur contexte et leurs enjeux, et répondant aux meilleurs des standards locaux. Le principe d'autonomie et de responsabilisation des Pôles est là encore appliqué, mais le Groupe est garant de la cohérence des politiques mises en place et de leur alignement par rapport aux valeurs Kering et aux actions définies en central.

Ainsi, en matière de politique sociale, les Pôles pratiquent des standards élevés de dialogue et de participation des salariés dans l'entreprise, tandis que le Groupe anime le dialogue social au niveau des institutions représentatives du Groupe, Comité de Groupe et Comité d'Entreprise Européen. En 2010, le Comité d'Entreprise Européen et la Direction du Groupe Kering ont adopté une « Charte d'engagements sur la qualité de vie professionnelle et la prévention du stress au travail ». Kering a également mis en place une étude d'opinion des salariés bisannuelle qui concerne également les Pôles. Cette enquête a été à nouveau conduite en 2013. Le Groupe développe des programmes transversaux de formation, et passe en revue chaque année les ressources managériales dont disposent les Pôles. Kering s'assure ainsi de la bonne adéquation actuelle et à venir entre ces ressources managériales et les enjeux auxquels les Pôles sont confrontés. Le Groupe maintient enfin une politique active de veille sur le marché pour tous les postes clés dont le plan de succession en interne ne paraît pas suffisamment solide.

5.3.6.2. Organisation et ressources

L'organisation du contrôle interne repose sur des acteurs tout le long de la chaîne de responsabilités, depuis la Direction Générale jusqu'à l'ensemble des collaborateurs, ainsi que des organes de supervision et d'évaluation que sont le Conseil d'administration, les Comités d'audit, les Directions d'Audit interne et des risques, et les Commissaires aux comptes.

Le Comité exécutif

Le Comité exécutif, organe de management exécutif, est constitué du Président-Directeur Général, du Directeur Général délégué, du Directeur Général du Pôle « Luxe – Montres & Joaillerie », du Président-Directeur Général de Gucci, du Directeur Général de PUMA SE, ainsi que des directeurs fonctionnels de Kering (Ressources Humaines, Finance, Développement durable et des Affaires Institutionnelles Internationales, Communication).

Le Comité exécutif, qui se réunit de manière régulière et fréquente, et autant que nécessaire, en cohérence avec les orientations du Comité stratégique et de développement :

- élabore la stratégie opérationnelle du Groupe et en assure le pilotage ;
- définit les priorités au travers d'objectifs assignés aux Pôles et les grands projets fonctionnels ;
- développe les synergies entre les Pôles ;
- propose des acquisitions, des cessions au Conseil d'administration ;
- s'assure de la mise en œuvre des politiques et des projets définis dans le cadre de Kering Sustainability.

La stratégie et les objectifs du groupe Kering sont discutés annuellement à travers les plans à moyen terme et les budgets des unités opérationnelles des Pôles.

Les Directions Générales

Les Directions Générales sont chargées de définir, d'animer et de surveiller le dispositif de contrôle interne du Groupe. Elles veillent en outre à l'engagement des actions correctives nécessaires. L'implication des Directions Générales est un point majeur du dispositif de contrôle interne, compte tenu de l'organisation du groupe Kering.

La surveillance du dispositif donne lieu à un rapport annuel sur le contrôle interne établi par le Directeur Général de PUMA.

Le Management et les collaborateurs

Le Management est l'acteur opérationnel du contrôle interne sur lequel il s'appuie pour exercer sa mission et atteindre ses objectifs ; à ce titre, il met en œuvre les opérations de contrôle interne associées à son domaine de responsabilité et est garant d'un dispositif de contrôle interne adapté.

Les collaborateurs doivent avoir la connaissance et l'information nécessaires pour établir, faire fonctionner et surveiller le dispositif de contrôle interne, au regard des objectifs qui leur ont été assignés. Dans leurs activités quotidiennes, ils doivent respecter les principes et règles de contrôle et peuvent être source d'amélioration et de détection des dysfonctionnements.

Les organes de supervision et d'évaluation sont :

Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration contribue par la compétence de ses membres à l'environnement général de contrôle. Le Conseil est régulièrement tenu informé des méthodologies de contrôle interne et de gestion des risques majeurs dont il rend compte dans son rapport d'activité.

Les Comités d'audit

Le Comité d'audit de Kering, composé de trois membres, dont deux indépendants, du Conseil d'administration, a pour compétence, sous la responsabilité du Conseil d'administration et en lui en faisant régulièrement rapport, de s'assurer du suivi :

- du processus d'élaboration de l'information financière ;
- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- du contrôle légal des comptes annuels et, le cas échéant, des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes ;
- de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Le Comité d'audit de Kering entreprend également les actions suivantes :

- il s'assure que le Groupe est doté de services d'Audit interne structurés et adaptés, de manière à identifier, détecter et prévenir les risques, anomalies ou irrégularités dans la gestion des affaires du Groupe ;
- il apprécie la pertinence et la qualité des méthodes et procédures utilisées ;
- il prend connaissance des rapports d'Audit interne, ainsi que des recommandations émises ;
- il approuve le plan annuel d'Audit interne ;
- il prend connaissance des travaux réalisés par le Comité des risques et a accès aux comptes rendus de ses réunions.

Le Comité d'audit de Kering se réunit au minimum quatre fois par an. De la même façon, un Comité d'audit existe au sein du Pôle Luxe et de PUMA, dont le fonctionnement et les actions sont identiques à celui de Kering ; les Comités d'audit du Pôle Luxe et de PUMA se réunissent avant la réunion du Comité d'audit de Kering.

Les Directions d'Audit interne et de gestion des risques

La Direction de l'Audit interne du groupe Kering et celle de PUMA, dont l'existence est rendue nécessaire par les règlementations sur les sociétés cotées en Allemagne, travaillent conjointement pour assurer aux services d'audit une couverture exhaustive du périmètre du Groupe.

Elles concourent, au travers de leurs missions, à l'évaluation du dispositif de contrôle interne ; elles formulent des recommandations afin d'en améliorer son fonctionnement. Les Directions de l'Audit interne et de gestion des risques sont également en charge de l'animation et de la coordination de la gestion des risques, à travers notamment l'exercice de cartographie des risques, et du suivi des plans d'actions. Les Directeurs de l'Audit interne rendent compte à la Direction Générale et au Comité d'audit des principaux résultats de leurs évaluations.

La Direction de l'Audit interne Groupe, située au niveau de Kering et rattachée à la Présidence, coordonne, harmonise et optimise les méthodes et outils de travail. Elle apporte en outre ses services (veille réglementaire, expertise, ressources éventuelles, etc.) et mène des missions d'audit transversales et opérationnelles selon les thèmes identifiés.

La Direction de l'Audit interne Groupe assure l'administration centrale et l'analyse du contrôle interne en application de la Loi de Sécurité Financière et du cadre de référence de l'AMF, développés dans le paragraphe ci-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.

Les Directions de l'Audit interne vérifient les procédures de contrôle mises en place par les autres Directions et mènent des audits opérationnels et financiers dans leur périmètre. Au cours de l'année 2014, l'ensemble des services d'Audit interne ont réalisé environ soixante-dix missions d'audit, parmi lesquelles des missions spéciales.

Les plans d'audit sont établis par les Directions de l'Audit interne en s'appuyant notamment sur le référentiel de processus du Groupe et sur les risques majeurs identifiés

au sein des marques. Ils tiennent compte des demandes spécifiques des Directions Générales et des autres Directions opérationnelles. Ces projets font l'objet d'échanges avec les principaux responsables. Les plans d'audit ainsi établis sont examinés et validés par les Comités d'audit.

Les principales problématiques identifiées par les Directions de l'Audit interne ont été portées à la connaissance des Comités d'audit. Les Comités d'audit ont ainsi pu prendre connaissance des problématiques relevées et des plans d'actions mis en place par les entités concernées.

Au-delà de ces missions, l'ensemble des ressources d'Audit interne dans le groupe Kering a vocation à promouvoir le contrôle interne sur tous les processus et activités de l'entreprise, qu'ils soient de nature opérationnelle ou financière, qu'ils concernent les magasins, les entrepôts ou les sièges, les activités de distribution ou de fabrication.

Fin 2014, l'effectif d'Audit interne dans le groupe Kering était composé de vingt collaborateurs ; il était de dix-sept en 2013. Leur mode de fonctionnement est décrit dans la Charte d'audit à laquelle ils se réfèrent. De manière générale, la Charte d'audit précise que :

- à l'issue de chaque mission, les constats et recommandations sont présentés aux responsables du ou des domaines audités ;
- les accords ou désaccords des audités sur les recommandations proposées sont inclus dans le rapport final qui précise le plan d'action éventuel, les responsabilités et les délais de mise en œuvre ;
- la mise en place des recommandations relève de la responsabilité des opérationnels concernés ;
- la vérification de leur mise en place est du ressort de l'Audit interne.

L'activité d'Audit interne est réalisée en cohérence avec les Comités d'audit et les résultats des travaux menés par les Commissaires aux comptes.

Les Directions de l'Audit interne présentent l'état d'avancement de leur plan d'audit ainsi que le suivi de leurs plans d'action au moins deux fois par an à leur Comité d'audit.

En 2013, la Direction de l'Audit interne Kering a publié ses documents fondamentaux qui établissent la méthodologie commune aux Pôles : (i) le manuel d'audit et (ii) les approches d'audit (deux documents). Le développement des deux approches d'audit répond aux particularités de chaque Pôle.

Les Commissaires aux comptes

Ils prennent connaissance des dispositifs de contrôle interne pour les besoins de certification des comptes, en identifient les forces et faiblesses, en évaluent le risque d'anomalie significative et formulent, le cas échéant, des recommandations. En aucun cas, ils ne se substituent à la société dans la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne.

Les Commissaires aux comptes ont pour fonction de certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes sociaux et des comptes consolidés du Groupe sur une base annuelle et de délivrer un rapport d'examen limité sur les états consolidés semestriels du Groupe.

Les missions d'audit sont réparties entre deux auditeurs statutaires : Deloitte et KPMG.

Les principaux points couverts par les auditeurs sont les suivants :

- identification des zones de risques et réalisation de tests par sondage permettant de valider la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes au regard de leur seuil de matérialité social ou consolidé ;
- validation des principaux traitements et options comptables tout au long de l'année, en coordination avec le management des Pôles et de Kering ;
- application des normes comptables définies par Kering pour les Pôles ;
- rédaction d'un rapport d'audit pour 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 le Document de Référence en pages 125, 170, 299, 319 et 321.

5.3.6.3. Gestion des risques

Le dispositif de gestion des risques est détaillé dans le chapitre « Gestion des risques » ci-après en pages 203 à 210.

5.3.6.4. Surveillance du dispositif

La surveillance permanente du dispositif de contrôle interne et l'examen régulier de son fonctionnement sont l'objet de trois types de travaux : ceux effectués par l'Audit interne, les remarques formulées par les Commissaires aux comptes et les exercices annuels d'auto-évaluation.

Pour ce qui concerne les exercices annuels d'auto-évaluation, au sein de chacun des Pôles, et pour chaque processus identifié, il est demandé aux responsables en charge, d'apprécier le niveau de contrôle interne au travers de contrôles clés pour le bon exercice de leurs activités, afin d'en identifier les faiblesses et engager les actions correctives.

L'auto-évaluation ne se réduit pas à un outil de *reporting* à destination des Directions de l'Audit interne ou des Comités d'audit, c'est également un dispositif permettant à la Direction Générale de chaque Pôle d'obtenir une assurance raisonnable de la robustesse du dispositif de contrôle interne. Elle permet d'en renforcer le niveau au moyen de plans d'action opérationnels.

L'approche d'analyse du contrôle interne repose sur les principes suivants :

- une auto-évaluation, au moyen de questionnaires, auprès d'opérationnels clés dans chacun des Pôles, suivant la segmentation des activités en processus clés. Le travail de refonte des questionnaires d'auto-évaluation initié en 2011 a été poursuivi en 2012 afin de rendre ces questionnaires plus efficaces et plus adaptés aux opérations. En 2014, 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 ; en 2014, le périmètre de la campagne d'autoévaluation du contrôle interne a été augmenté pour couvrir 100 % des activités identifiées des Pôles et de Kering ;
- ces questionnaires servent d'indication complémentaire pour les opérationnels dans leur appréciation de la qualité des procédures de contrôle interne qu'ils ont en charge. Ils permettent d'homogénéiser le niveau de contrôle interne dans l'ensemble du Groupe et de faire bénéficier toutes les activités des meilleures pratiques, notamment au sein des sociétés nouvellement acquises. Ils permettent de lancer des plans d'action d'amélioration sur la base des résultats de ces auto-évaluations ;
- le questionnaire relatif au processus finance, comptabilité et gestion est administré chaque année. Il tient compte du cadre de référence de l'AMF et plus particulièrement de son guide d'application. Ce questionnaire comprend une soixantaine de questions relatives aux contrôles clefs obligatoires pour le Groupe. Ce questionnaire est administré auprès des filiales les plus significatives des Pôles Luxe et Sport & Lifestyle. La partie de ce questionnaire relative à la trésorerie a été renforcée en 2014. Quant aux autres processus, en raison de l'existence d'un outil informatique dédié, le nombre de processus couverts a augmenté en 2014, ainsi que le périmètre et l'identité des filiales intégrées dans les campagnes d'auto-évaluation de chacun de ces processus pour tenir compte, d'une part, de l'évolution de l'organisation des métiers dans le Groupe, et, d'autre part, des acquisitions de nouvelles sociétés.

En 2013, la Direction de l'Audit interne Groupe a débuté l'extension de sa méthodologie d'auto-évaluation du contrôle interne aux magasins détenus en propre de l'ensemble des marques du Pôle Luxe. Ces auto-évaluations trimestrielles permettent au management des réseaux de vente d'obtenir une évaluation de l'efficience de leur contrôle interne. C'est également un outil pédagogique permettant aux managers des magasins de satisfaire à leurs obligations en matière de contrôle interne.

En 2014, la Direction de l'Audit interne Groupe a poursuivi le déploiement dans les marques du Pôle Luxe de cet outil dédié aux magasins.

Cette approche a été présentée et approuvée par le Comité d'audit de Kering.

5.3.7. Descriptif des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration de l'information comptable et financière

L'organisation de la fonction comptable et de gestion

L'élaboration de l'information financière et comptable est assurée par la Direction Financière. Au niveau de Kering, celle-ci supervise la Direction du Contrôle Financier, la Direction des Financements et de la Trésorerie, la Direction des Assurances, la Direction Fiscale ainsi que la Direction de la Communication Financière.

La production et l'analyse de l'information financière s'appuient sur un ensemble de procédures de gestion financière telles que :

- les plans à moyen terme, qui mesurent les conséquences des orientations stratégiques sur les grands équilibres financiers et de gestion du Groupe. Ils servent également de base à l'appréciation annuelle par le Groupe des valeurs d'utilité des actifs relatifs aux différentes unités génératrices de trésorerie ;
- les budgets, qui se construisent sur la base d'échanges entre les Directions opérationnelles et la Direction Générale du Groupe en deux étapes : un budget explicitant notamment les grands équilibres financiers et les plans d'action opérationnels est établi au quatrième trimestre de l'exercice et définitivement entériné au premier trimestre de l'exercice suivant en tenant compte, le cas échéant, des événements intercalaires survenus ;
- le *reporting* qui a lieu tous les mois, assure le suivi tout au long de l'exercice des performances des Pôles Luxe et Sport & Lifestyle, au travers d'indicateurs spécifiques dont la cohérence et la fiabilité sont revues par la Direction du Contrôle Financier. Cette Direction veille également à la cohérence des traitements comptables appliqués par les Pôles avec les règles du Groupe et effectue, en collaboration avec les contrôleurs financiers des Pôles, une revue analytique par comparaison avec le budget et l'année précédente ;
- La Direction Générale de Kering et les dirigeants des Pôles du Groupe se réunissent chaque mois afin d'apprécier l'évolution de leurs activités, sur la base d'éléments financiers et opérationnels communiqués par chacun d'entre eux ;
- le Groupe s'assure de manière régulière des engagements hors bilan des Pôles du Groupe. Ce contrôle est effectué notamment dans le cadre du processus de consolidation statutaire dans la mesure où les Pôles sont tenus de préciser de manière exhaustive la liste de leurs engagements de type commercial ou financier et d'en effectuer le suivi au fil des exercices.

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 Pôles en temps réel, après un processus complet de validation des liasses de consolidation par leurs Commissaires aux comptes et par les Directeurs Généraux et les Directeurs Financiers des marques du Groupe qui s'engagent alors par le biais de la signature d'une lettre d'affirmation, confortant ainsi la qualité de l'information financière transmise.

Des paliers de consolidation existent au sein des Pôles, garantissant un premier niveau de contrôle et de cohérence.

Le contrôle financier de Kering anime le processus et a en charge la production des états consolidés du Groupe. Pour ce faire, le service adresse aux Pôles des instructions précisant la liste des états à envoyer, les hypothèses communes à utiliser, ainsi que les points spécifiques à prendre en compte.

La Communication Financière

L'objectif de la Communication Financière est d'assurer l'information permanente et périodique, en véhiculant un message cohérent et clair, et en respectant le principe d'égalité des actionnaires devant l'information.

La Communication Financière s'adresse à un public diversifié essentiellement composé d'investisseurs institutionnels, de particuliers et de salariés. La Direction Générale, la Direction Financière ainsi que la Direction de la Communication Financière sont les interlocuteurs des analystes et des investisseurs institutionnels. La Direction des Ressources Humaines gère avec la Direction de la Communication Financière l'information auprès des salariés.

L'information financière est délivrée par tous les moyens : Assemblée générale, publications périodiques, communiqués, etc. et sur tous les supports : presse, Internet, contacts téléphoniques directs, réunions individuelles, etc.

La Direction des Financements et de la Trésorerie

La Direction des Financements et de la Trésorerie assure la gestion des risques financiers de liquidité, de contrepartie, de change et de taux, et coordonne par ailleurs la gestion de trésorerie du Groupe. Elle gère la politique bancaire Groupe, donne les directives en matière de répartition de l'activité par banque et coordonne les appels d'offres du Groupe. Elle s'assure de la cohérence entre les informations financières publiées et les politiques de gestion des risques de taux, de change et de liquidité. La quasi-totalité des financements est mise en place par Kering ou Kering Finance. Les exceptions sont analysées au cas par cas en fonction d'opportunités ou de contraintes spécifiques et requièrent l'accord de Kering.

Le contrôle interne est renforcé par la centralisation de certaines fonctions au sein de Kering :

La Direction Juridique

La Direction Juridique, outre sa fonction au niveau de la Société, assiste l'ensemble du Groupe sur les affaires juridiques significatives et coordonne les études ou analyses communes aux Pôles, ou d'intérêt significatif pour le Groupe. Elle formule en outre les éléments de doctrine Groupe, et veille à son application. Elle met à disposition des Pôles des éléments de méthode d'identification des risques types, leur permettant de les anticiper et de l'en informer.

La Direction Fiscale

La Direction Fiscale coordonne la politique fiscale du Groupe, conseille et assiste les Pôles pour toutes les questions liées au droit fiscal et pour la mise en œuvre de l'intégration fiscale en France.

La Direction des Assurances

La Direction des Assurances met en place et gère la politique assurance du Groupe. Elle réalise les missions d'identification, de quantification et de traitement des risques (prévention, auto-assurance ou transfert aux assureurs ou réassureurs).

La Direction de la Communication

La Direction de la Communication participe au développement du Groupe en valorisant son image et sa notoriété, tant en interne qu'en externe.

La Direction des Systèmes d'Information

La Direction des Systèmes d'Information a la mission d'assurer la meilleure performance opérationnelle, de maintenir les risques informatiques sous contrôle, et de faire évoluer les systèmes d'information.

Ce rapport sur le contrôle interne, issu de l'apport des différents acteurs du contrôle interne mentionnés en première partie de ce document, a été présenté dans sa version projet au Comité d'audit de Kering pour avis et a été approuvé par le Conseil d'administration de Kering le 16 février 2015.

Le Président du Conseil d'administration

6. rapport des commissaires aux comptes,

établi en application de l'article l. 225-235 du code de commerce, sur le rapport du président du conseil d'administration exercice clos le 31 décembre 2014

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Kering S.A. et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre Société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la Société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le Rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le Rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le Rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le Rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le Rapport du Président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le Rapport du Président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 25 mars 2015
Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG SA
Hervé Chopin

Deloitte & Associés
Frédéric Moulin

chapitre 5
éléments financiers

1. Rapport d'activité 172

1.1. Préambule – définitions 172
1.2. Faits marquants de l'exercice 173
1.3. Commentaires sur l'activité 2014 174
1.4. Analyse des performances opérationnelles par marque 179
1.5. Commentaires sur la structure financière 189
1.6. Résultat de la société Kering et dividende 195
1.7. Transactions avec les parties liées 196
1.8. Événements postérieurs à la clôture 196
1.9. Perspectives 197

2. Politique d'investissement 199

2.1. Investissements financiers 199
2.2. Investissements opérationnels 201

3. Gestion des risques 203

3.1. Risques financiers 203
3.2. Risques stratégiques et opérationnels 205
3.3. Risques de conformité 209
3.4. Traitement des risques 209

4. Comptes consolidés au 31 décembre 2014 211

4.1. Compte de résultat consolidé 211
4.2. État du résultat global consolidé 212
4.3. État de la situation financière consolidée 213
4.4. État des flux de trésorerie consolidés 214
4.5. Variation des capitaux propres consolidés 215

Notes annexes aux états financiers consolidés 216

5. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 299

6. Comptes sociaux 300

6.1. Bilan actif 300
6.2. Bilan passif 301
6.3. Compte de résultat 302
6.4. Tableau des flux de trésorerie 302
6.5. Variation des capitaux propres 303
6.6. Annexe comptable 303
6.7. Résultats au cours des cinq derniers exercices 318

7. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 319

8. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 321

9. Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe en 2014 323

1. rapport d'activité

1.1. préambule – définitions

IFRS 5 – Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées

Conformément à la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, le Groupe a présenté certaines de ses activités comme des « activités arrêtées, cédées ou en cours de cession ». Le résultat de ces activités est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat, « Résultat net des activités abandonnées », et fait l'objet d'un retraitement dans le tableau des flux de trésorerie et le compte de résultat sur l'ensemble des périodes publiées.

Les actifs et passifs des « activités arrêtées, cédées ou en cours de cession » sont présentés sur des lignes séparées au bilan du Groupe, sans retraitement des périodes antérieures.

Comme indiqué en Note 12 de l'annexe aux comptes consolidés, Redcats et Sergio Rossi ont été présentés comme des « activités arrêtées, cédées ou en cours de cession ».

Définition du chiffre d'affaires « réel » et « comparable »

Le chiffre d'affaires (ou produit des activités ordinaires) « réel » du Groupe correspond à son chiffre d'affaires publié. Le Groupe utilise, par ailleurs, la notion de « comparable » qui permet de mesurer la croissance organique de ses activités. La notion de chiffre d'affaires « comparable » consiste à retraiter le chiffre d'affaires 2013 d'une part, des effets de variations de périmètre intervenues en 2013 ou 2014 et, d'autre part, des effets de change sur le chiffre d'affaires réalisé en 2013 par les filiales étrangères.

Définition du résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel total de Kering inclut l'ensemble des produits et des coûts directement liés aux activités du Groupe, que ces produits et charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou d'opérations ponctuelles et atypiques.

Les Autres produits et charges opérationnels non courants 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 comprennent notamment les dépréciations de goodwill et autres immobilisations incorporelles, les résultats de cession d'actifs immobilisés, les coûts de restructuration et les 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 » (Voir Notes 8 et 9 de l'annexe aux comptes consolidés).

Le résultat opérationnel courant est un agrégat intermédiaire qui permet de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle de l'entreprise et qui peut servir à une approche prévisionnelle de la performance récurrente. Cet indicateur est présenté de façon constante et stable dans le temps et selon le principe de continuité et de pertinence de l'information financière.

La notion de résultat opérationnel courant à taux de change comparables intègre pour 2013 les effets de change sur le chiffre d'affaires et les achats des sociétés du Groupe, la variation du résultat des couvertures de change et l'effet des variations des devises sur la consolidation des résultats opérationnels courants hors zone Euro.

Définition de l'EBITDA

Le Groupe utilise, pour le suivi de sa performance opérationnelle, un solde intermédiaire de gestion intitulé « EBITDA ». Cet indicateur financier correspond au résultat opérationnel courant augmenté des dotations nettes aux amortissements et des provisions sur actifs opérationnels non courants, comptabilisées en résultat opérationnel courant.

La notion d'EBITDA à taux de change comparable se définit selon les mêmes principes que ceux du résultat opérationnel courant à taux de change comparable.

Définition du cash-flow libre opérationnel et du cash-flow disponible

Le Groupe utilise également un agrégat intermédiaire pour le suivi de sa performance financière dénommé « cash-flow libre opérationnel ». Cet indicateur financier correspond aux flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles sous déduction des investissements opérationnels nets (définis comme les acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles).

Le cash-flow disponible correspond au cash-flow libre opérationnel augmenté des intérêts et dividendes reçus et diminué des intérêts versés et assimilés.

Définition de l'endettement financier net

L'endettement financier net est constitué de l'endettement financier brut incluant les intérêts courus non échus diminué de la trésorerie nette, tels que définis par la recommandation n° 2009-R.03 du CNC 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 (Note 32 de l'annexe aux comptes consolidés).

Pour les sociétés des activités de crédit à la consommation consolidées, le financement des concours à la clientèle est présenté en dettes financières. L'endettement financier net du Groupe s'entend hors financement des concours à la clientèle des activités de crédit à la consommation.

1.2. *faits marquants de l'exercice*

Kering réorganise ses activités Luxe pour accélérer le développement de ses marques

En avril 2014, Kering a annoncé la création d'un Pôle « Luxe – Couture & Maroquinerie » et d'un Pôle « Luxe – Montres & Joaillerie », rattachés à François-Henri Pinault, Président-Directeur Général de Kering.

Pour accompagner l'expansion continue des activités Luxe de Kering, liée à la fois à leur dynamique de croissance organique et aux acquisitions réalisées en 2012 et 2013, le Groupe spécialise le pilotage de ces activités, permettant ainsi de concentrer et de renforcer le suivi et l'expertise métier que le Groupe met au service de ses marques afin d'accélérer leur développement. Cet ajustement s'effectue dans le plein respect de l'autonomie de chacune des marques de Kering, qui demeurent sous la responsabilité opérationnelle de leurs directeurs généraux respectifs.

Le second semestre 2014 marque l'arrivée de nouveaux CEO au sein des divisions nouvellement créées et la nomination de Marco Bizzarri, précédemment CEO, depuis avril 2014, du Pôle « Luxe - Couture & Maroquinerie » au poste de CEO de Gucci suite au départ de Patrizio di Marco fin décembre 2014.

Finalisation des opérations de cession des activités de Redcats

Kering a annoncé le 3 juin 2014 avoir finalisé la cession de La Redoute et Relais Colis à Nathalie Balla, Présidente-Directrice Générale de La Redoute, et Eric Courteille, Secrétaire général de Redcats conformément aux conditions prévues par l'accord de cession et dans le respect de l'ensemble des engagements pris dans le cadre du processus de cession.

Le 3 décembre 2014, Kering a cédé sa participation dans Diam au groupe Prenant après l'avoir recapitalisée et a annoncé avoir signé un accord pour la cession de Movitex réalisée en janvier 2015. La signature de cet accord marque pour le groupe Kering la finalisation des opérations de cession des activités de Redcats.

Le résultat des activités Redcats est constaté sur la ligne « résultat des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession » pour une perte de 355 millions d'euros. Ce résultat inclut principalement le coût de financement des garanties sociales dont bénéficieront les salariés concernés par le plan de modernisation de La Redoute et Relais Colis pour 200 millions d'euros ainsi que le coût des risques provisionnés au titre des garanties de passif octroyées dans le cadre de la cession.

Acquisition d'Ulysse Nardin

Kering a annoncé le 19 novembre 2014 avoir finalisé l'acquisition de la marque Ulysse Nardin. La marque détenue à 100 % rejoindra le Pôle « Luxe - Montres & Joaillerie » de Kering, dirigé par Albert Bensoussan.

Fondée en 1846 par Ulysse Nardin et ancrée dans l'univers marin, la maison horlogère éponyme fut reprise et relancée à partir de 1983 par Rolf W. Schnyder pour en faire une entreprise à la rentabilité élevée et à la situation financière très saine. Elle bénéficie d'une forte identité de marque qui s'appuie sur son savoir-faire historique dans les chronomètres de marine et les grandes complications.

Ulysse Nardin est consolidé depuis le 1er novembre 2014 et les travaux préliminaires d'allocation du prix d'acquisition sont en cours à fin décembre 2014.

Autres faits marquants

Au premier semestre 2014, Kering a procédé aux remboursements de l'emprunt obligataire de 550,1 millions d'euros arrivant à échéance en avril 2014, émis en 2009 en deux tranches portant le financement initial à 800 millions d'euros et racheté partiellement en 2011 pour 249,9 millions d'euros, et de l'emprunt obligataire de 150 millions d'euros émis en juin 2009 à échéance juin 2014. Afin d'allonger la maturité de sa dette, Kering a mis en place sur le second semestre 2014 une émission obligataire de 500 millions d'euros au taux de 1,375 % pour une durée de 7 ans.

1.3. commentaires sur l'activité 2014

Les principaux indicateurs financiers de Kering de 2014 sont présentés ci-dessous :

(en millions d'euros)	2014	2013	Variation
Chiffre d'affaires	10 037,5	9 655,7	+ 4,0 %
Résultat opérationnel courant	1 664,0	1 751,2	- 5,0 %
en % du chiffre d'affaires	*16,6 %*	*18,1 %*	*- 1,6 pt*
EBITDA	1 990,7	2 043,3	- 2,6 %
en % du chiffre d'affaires	*19,8 %*	*21,2 %*	*- 1,3 pt*
Résultat net part du Groupe	528,9	49,6	+ 966,3 %
dont activités poursuivies hors éléments non courants	*1 177,4*	*1 231,3*	*- 4,4 %*
Investissements opérationnels bruts	(551,4)	(674,9)	- 18,3 %
Cash-flow libre opérationnel	1 077,8	856,6	+ 25,8 %
Capitaux propres	11 262,3	11 195,9	+ 0,6 %
dont part du Groupe	*10 634,1*	*10 586,6*	*+ 0,4 %*
Endettement financier net	4 390,7	3 442,9	+ 27,5 %

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé des activités poursuivies de l'exercice 2014 s'élève à 10 038 millions d'euros, en hausse de 4 % en données publiées et de 4,5 % à périmètre et taux de change comparables par rapport à l'exercice 2013.

(en millions d'euros)	2014	2013	Variation réelle	Variation comparable [1]
Luxe	6 758,6	6 377,5	+ 6,0 %	+ 4,9 %
Sport & Lifestyle	3 245,1	3 247,0	- 0,1 %	+ 3,5 %
Éliminations	*33,8*	*31,2*	-	-
Chiffre d'affaires	**10 037,5**	**9 655,7**	**+ 4,0 %**	**+ 4,5 %**

(1) À périmètre et taux de change comparables.

Le Pôle Luxe enregistre un ralentissement de sa croissance s'élevant à 6 % en données publiées et à 4,9 % en comparable sur l'exercice 2014 sous l'effet principalement d'un environnement de consommation dégradé notamment dans les pays émergents, en Europe occidentale et en Europe de l'est.

Le Pôle Sport & Lifestyle affiche un chiffre d'affaires en léger retrait sur l'exercice 2014 en données publiées et enregistre une croissance de + 3,5 % en données comparables tirée par la dynamique commerciale impulsée grâce au plan de relance de PUMA notamment sur le deuxième semestre.

La variation du chiffre d'affaires publié intègre un effet positif des variations de périmètre de 100 millions d'euros en 2014 (principalement la conséquence de l'acquisition de Pomellato et dans une moindre mesure Ulysse Nardin depuis le 1er novembre 2014).

Les fluctuations de taux de change ont affecté négativement le chiffre d'affaires à hauteur de - 148 millions d'euros dont - 75 millions d'euros liés à la dévaluation du Yen contre l'Euro et - 73 millions d'euros liés à la dévaluation des autres devises, principalement sur le Pôle Sport & Lifestyle (notamment le Peso argentin et le Rouble).

Chiffre d'affaires par zone géographique

(en millions d'euros)	2014	2013	Variation réelle	Variation comparable [1]
Europe de l'Ouest	3 152,3	3 022,0	+ 4,3 %	+ 1,6 %
Amérique du Nord	2 146,7	2 031,6	+ 5,7 %	+ 5,5 %
Japon	962,5	967,8	- 0,5 %	+ 7,3 %
Pays matures	**6 261,5**	**6 021,4**	**+ 4,0 %**	**+ 3,8 %**
Europe de l'Est, Moyen-Orient et Afrique	728,5	709,6	+ 2,7 %	+ 4,9 %
Amérique du Sud	464,7	475,3	- 2,2 %	+ 9,0 %
Asie-Pacifique (hors Japon)	2 582,8	2 449,4	+ 5,4 %	+ 5,3 %
Pays émergents	**3 776,0**	**3 634,3**	**+ 3,9 %**	**+ 5,6 %**
Chiffre d'affaires	**10 037,5**	**9 655,7**	**+ 4,0 %**	**+ 4,5 %**

(1) À périmètre et taux de change comparables.

L'équilibre du Groupe en termes de portefeuille de marques, d'implantations géographiques et de canaux de distribution lui permet de mieux résister aux fluctuations des environnements économiques et, ce, dans un contexte économique mondial complexe et face à des conditions de marché incertaines depuis plusieurs trimestres. Le chiffre d'affaires réalisé hors de la zone Euro représente 79 % des ventes.

La progression du chiffre d'affaires est soutenue dans les pays matures (+ 3,8 % en comparable) tirée par le Japon et l'Amérique du Nord. Les pays émergents (+ 5,6 % en comparable) représentent désormais 38 % des ventes avec 25,7 % réalisées en Asie-Pacifique hors Japon.

Informations trimestrielles

(en millions d'euros)	Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre	Total 2014
Gucci	838,1	838,2	851,0	969,9	**3 497,2**
Bottega Veneta	250,8	274,7	286,2	318,8	**1 130,5**
Yves Saint Laurent	158,0	162,6	177,8	208,9	**707,3**
Autres marques	335,4	335,8	340,9	411,5	**1 423,6**
Luxe	**1 582,3**	**1 611,3**	**1 655,9**	**1 909,1**	**6 758,6**
PUMA	730,0	656,1	847,8	756,3	**2 990,2**
Autres marques	59,6	53,0	74,3	68,0	**254,9**
Sport & Lifestyle	**789,6**	**709,1**	**922,1**	**824,3**	**3 245,1**
Corporate et autres	**7,7**	**10,4**	**7,3**	**8,4**	**33,8**
Total Kering	**2 379,6**	**2 330,8**	**2 585,3**	**2 741,8**	**10 037,5**

(en millions d'euros)	Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre	Total 2013
Gucci	865,9	888,9	864,8	941,2	**3 560,8**
Bottega Veneta	229,0	236,6	259,3	290,9	**1 015,8**
Yves Saint Laurent	127,2	128,1	139,3	162,3	**556,9**
Autres marques	280,9	279,4	328,5	355,2	**1 244,0**
Luxe	**1 503,0**	**1 533,0**	**1 591,9**	**1 749,6**	**6 377,5**
PUMA	781,6	692,3	824,8	703,2	**3 001,9**
Autres marques	61,1	51,9	71,4	60,7	**245,1**
Sport & Lifestyle	**842,7**	**744,2**	**896,2**	**763,9**	**3 247,0**
Corporate et autres	**4,3**	**8,8**	**9,7**	**8,4**	**31,2**
Total Kering	**2 350,0**	**2 286,0**	**2 497,8**	**2 521,9**	**9 655,7**

(en variation comparable)	Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre	Cumul année
Gucci	+ 0,3 %	- 2,4 %	- 1,9 %	- 0,5 %	**- 1,1 %**
Bottega Veneta	+ 14,6 %	+ 20,2 %	+ 10,8 %	+ 6,8 %	**+ 12,6 %**
Yves Saint Laurent	+ 27,1 %	+ 29,4 %	+ 27,5 %	+ 25,3 %	**+ 27,2 %**
Autres marques	+ 8,9 %	+ 6,9 %	+ 3,3 %	+ 5,4 %	**+ 6,0 %**
Luxe	**+ 6,4 %**	**+ 5,5 %**	**+ 3,8 %**	**+ 4,3 %**	**+ 4,9 %**
PUMA	- 0,4 %	+ 0,7 %	+ 6,2 %	+ 6,5 %	**+ 3,4 %**
Autres marques	+ 1,5 %	+ 6,9 %	+ 4,5 %	+ 6,3 %	**+ 4,7 %**
Sport & Lifestyle	**- 0,2 %**	**+ 1,1 %**	**+ 6,1 %**	**+ 6,4 %**	**+ 3,5 %**
Corporate et autres	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Total Kering	**+ 4,2 %**	**+ 4,1 %**	**+ 4,6 %**	**+ 4,9 %**	**+ 4,5 %**

Résultat opérationnel courant

Au 31 décembre 2014, le résultat opérationnel courant de Kering s'élève à 1 664 millions d'euros, en diminution de 5 % (en données publiées) par rapport à celui de l'exercice 2013. Le taux de marge opérationnelle du Groupe s'établit à 16,6 % en 2014 avec un taux de marge opérationnelle du Pôle Luxe en recul à 24,6 %. Le taux de marge opérationnelle du Pôle Sport & Lifestyle est en recul et s'établit à 4,2 %.

(en millions d'euros)	2014	2013	Variation
Luxe	1 665,6	1 683,7	- 1,1 %
Sport & Lifestyle	137,5	200,4	- 31,4 %
Corporate	(139,1)	(132,9)	- 4,7 %
Résultat opérationnel courant	**1 664,0**	**1 751,2**	**- 5,0 %**

À taux de change comparables, le résultat opérationnel courant augmente de 3,0 % en 2014. Le taux de marge opérationnelle se dégrade de 40 points de base à taux de change comparables par rapport à l'exercice précédent, principalement du fait du recul du taux de rentabilité du Pôle Sport & Lifestyle en retrait de 110 points de base par rapport à 2013.

En 2014, la marge brute du Groupe s'est élevée à 6 296 millions d'euros, en hausse de 255 millions d'euros, soit + 4,2 % en données publiées par rapport à l'exercice précédent. Sur la même période, les charges opérationnelles ont augmenté de 8,0 % en données publiées. En particulier, en 2014, les frais de personnel ont progressé de 2,0 % en données publiées. Kering a employé en moyenne 32 890 personnes en 2014, soit une hausse de 6,5 % par rapport à l'exercice 2013.

EBITDA

L'EBITDA s'est établi à 1 991 millions d'euros, en diminution de 2,6 % par rapport à l'exercice précédent, avec une légère diminution du ratio d'EBITDA rapporté au chiffre d'affaires de 1,4 point pour atteindre 19,8 % au 31 décembre 2014 contre 21,2 % un an auparavant.

(en millions d'euros)	2014	2013	Variation
Luxe	1 919,2	1 910,7	+ 0,4 %
Sport & Lifestyle	191,2	258,3	- 26,0 %
Corporate	(119,7)	(125,7)	+ 4,8 %
EBITDA	**1 990,7**	**2 043,3**	**- 2,6 %**

À taux de change constants, l'EBITDA augmente de 4,5 % avec un ratio d'EBITDA rapporté au chiffre d'affaires diminuant de 20 points de base par rapport à l'exercice précédent.

Autres produits et charges opérationnels non courants

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.

En 2014, ces autres produits et charges opérationnels non courants représentent une charge nette de 112 millions d'euros qui inclut principalement une plus-value nette liée à la cession d'un ensemble immobilier ainsi que des charges de dépréciation d'actifs, dont la perte de valeur constatée sur le goodwill des autres marques du Sport & Lifestyle, pour 189 millions d'euros. Ce poste inclut également des charges de restructurations du Pôle Luxe.

En 2013, ces autres produits et charges opérationnels non courants représentaient une charge nette de près de 441 millions d'euros qui incluait des dépréciations d'actifs pour 361 millions d'euros (dont le goodwill PUMA pour 280 millions d'euros) et des charges de restructuration pour 27 millions d'euros (principalement dans le Pôle Luxe).

Charges financières nettes

Au 31 décembre 2014, la charge financière nette du Groupe s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2014	2013	Variation
Coût de l'endettement financier net	(151,3)	(174,4)	- 13,2 %
Autres produits et charges financiers	(46,1)	(36,1)	+ 27,7 %
Charges financières nettes	**(197,4)**	**(210,5)**	**- 6,2 %**

Au 31 décembre 2014, le coût de l'endettement financier net s'est établi à près de 151 millions d'euros, en amélioration de 13 % par rapport à l'exercice précédent.

Cette évolution est due principalement à l'amélioration du taux moyen de financement de Kering, conséquence notamment de la baisse significative des taux d'intérêt liés aux emprunts obligataires du Groupe.

Cette amélioration est minorée partiellement par l'augmentation de l'encours moyen de l'endettement net du Groupe de 7,5 % par rapport à l'exercice précédent sous l'effet des variations de périmètre du Groupe générées notamment par les opérations de recapitalisation de La Redoute et de Relais Colis et par l'acquisition d'Ulysse Nardin.

Au 31 décembre 2014, la variation défavorable de 10 millions d'euros des Autres produits et charges financiers est essentiellement imputable aux traitements comptables liés à l'application de la norme IAS 21 et à la norme IAS 39 avec, en particulier, la non reconduction sur 2014 de certains effets d'ajustement de juste valeur et d'actualisation sur les actifs et passifs financiers liés au remboursement en mai 2013 de la dernière tranche de l'émission obligataire indexée sur le titre Kering mise en place en mai 2008.

Impôt sur le résultat

Pour l'exercice 2014, la charge d'impôt du Groupe s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2014	2013	Variation
Charge d'impôt sur résultat courant	(268,0)	(268,2)	- 0,1 %
Impôt sur éléments non courants	(57,6)	31,3	- 284,0 %
Charge totale d'impôt	**(325,6)**	**(236,9)**	**+ 37,4 %**
Taux d'impôt effectif	**24,0 %**	**21,5 %**	**+ 2,5 pt**
Taux d'impôt courant	**18,3 %**	**17,4 %**	**+ 0,9 pt**

Au 31 décembre 2014, le taux effectif d'impôt de Kering a sensiblement augmenté du fait de certains éléments générant des profits opérationnels non courants avec charge d'impôt associée.

Retraité de l'effet des éléments non courants et de l'impôt y afférant, le taux d'impôt courant augmente légèrement de 0,9 point à 18,3 %.

Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence

Pour l'exercice 2014, la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence s'élève à - 0,8 million d'euros contre 1,6 million d'euros en 2013 et comprend principalement la contribution de Wilderness et les quotes-parts de résultats de Tomas Maier et Altuzarra. Au 31 décembre 2013, cette contribution provenait principalement de Wilderness.

Résultat net des activités poursuivies

Pour l'exercice 2014, le résultat net consolidé des activités poursuivies de Kering s'élève à 1 028 millions d'euros. Il atteignait 865 millions d'euros pour la même période de l'exercice précédent.

La part de ce résultat revenant au Groupe s'établit à 1 008 millions d'euros au 31 décembre 2014, pour 873 millions d'euros un an auparavant.

Résultat net des activités abandonnées

Les activités abandonnées incluent l'ensemble des actifs (ou groupe d'actifs) comptabilisés selon la norme IFRS 5 – Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées (Note 12 des comptes consolidés annuels).

Au 31 décembre 2014, le résultat net des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession constitue une charge nette de 479 millions d'euros incluant une charge de 355 millions d'euros au titre de Redcats.

Ce résultat inclut principalement le coût de financement des garanties sociales dont bénéficieront les salariés concernés par le plan de modernisation de La Redoute et Relais Colis. Ce financement de 200 millions d'euros a donné lieu à la constitution par Kering d'une fiducie garantissant l'application des mesures sociales ayant fait l'objet d'un accord collectif majoritaire avec les organisations syndicales. Ce résultat inclut également une provision au titre de certaines garanties de passif octroyées dans le cadre de la cession, des dépréciations d'actifs résiduels, la charge constatée au titre du transfert des actifs du fonds de pension Redcats UK à un assureur en décembre 2014 ainsi que les impacts liés aux cessions des actifs résiduels de Redcats, Diam et Movitex.

Au 31 décembre 2014, le résultat net des activités abandonnées inclut également le résultat net de la société Sergio Rossi, notamment la dépréciation de la valeur résiduelle de la marque pour 52 millions d'euros.

Au 31 décembre 2013, le résultat net des activités distribuées, cédées ou en cours de cession constituait une charge nette de 822 millions d'euros incluant la moins-value nette après effet d'impôts, coûts de distribution et résultat du premier semestre suite à la distribution d'actions de Groupe Fnac pour 256 millions d'euros ainsi que 562 millions d'euros de charge nette au titre de Redcats. Cette charge incluait principalement les résultats de cession des activités cédées sur l'exercice, les dépréciations des actifs résiduels de Redcats ainsi que l'engagement pris par Kering de recapitaliser La Redoute à hauteur de 315 millions d'euros au titre des pertes futures et de l'amélioration de l'outil de production.

Intérêts non contrôlés

Le poste « Intérêts non contrôlés » s'élève à 20 millions d'euros au 31 décembre 2014 contre près de - 10 millions d'euros au 31 décembre 2013 sous l'effet principalement de la hausse du résultat net de PUMA au cours de l'année 2014, le résultat net de PUMA étant en 2013 diminué en partie du fait de la comptabilisation de charges non courantes.

Résultat net part du Groupe

Retraité des éléments non courants nets d'impôt, le résultat net part du Groupe des activités poursuivies s'élève à 1 177 millions d'euros en dégradation de 4,4 % par rapport au 31 décembre 2013 où il s'affichait à 1 231 millions d'euros.

Au 31 décembre 2014, le résultat net part du Groupe s'établit à près de 529 millions d'euros pénalisé par le poids des charges non courantes et le résultat net très négatif des activités abandonnées. En 2013, le résultat net part du Groupe s'établissait à près de 50 millions d'euros.

Résultat net par action

Le nombre moyen pondéré d'actions Kering utilisé pour le calcul du résultat par action s'élève à 125,9 millions pour l'exercice 2014 quasi-stable par rapport à l'exercice 2013.

Le résultat net par action des activités poursuivies atteint 8,00 euros en 2014, à comparer à 6,93 euros pour l'exercice précédent.

Au 31 décembre 2014, le résultat net par action de Kering s'établit à 4,20 euros à comparer à 0,39 euro pour l'exercice précédent.

Hors éléments non courants, le résultat net par action des activités poursuivies s'affiche à 9,35 euros en dégradation de - 4,4 % par rapport à l'exercice précédent.

L'effet des instruments dilutifs est quasi-neutre sur le calcul du résultat net par action en 2014.

1.4. analyse des performances opérationnelles par marque

Pôle Luxe

(en millions d'euros)	2014	2013	Variation
Chiffre d'affaires	**6 758,6**	**6 377,5**	**+ 6,0 %**
Résultat opérationnel courant	**1 665,6**	**1 683,7**	**- 1,1 %**
en % du chiffre d'affaires	***24,6 %***	***26,4 %***	***- 1,8 pt***
EBITDA	1 919,2	1 910,7	+ 0,4 %
en % du chiffre d'affaires	*28,4 %*	*30,0 %*	*- 1,6 pt*
Investissements opérationnels bruts	372,4	432,8	- 14,0 %
Effectifs moyens	20 122	18 517	+ 8,7 %

En 2014, le marché du Luxe a enregistré un nouveau ralentissement de sa croissance sous l'effet principalement d'une dégradation de l'environnement de consommation des produits de Luxe dans les pays émergents, en Europe occidentale et en Europe de l'Est.

Le contexte macro-économique moins favorable observé dans de nombreuses régions comme la persistance de conflits et de tensions politiques sur certains marchés ont en effet pesé sur la consommation. En outre, l'amplitude des fluctuations des parités monétaires associée à une sensibilité accrue des consommateurs à la politique de prix pratiquée par les marques ont contribué à des évolutions majeures dans les modes d'achat et les flux touristiques et donc à la volatilité des ventes.

En Amérique du Nord, la consommation des ménages en général, et des produits de Luxe en particulier, s'est inscrite en hausse après un premier trimestre plus atone compte tenu de conditions climatiques difficiles. Le marché du Luxe au Japon continue également de progresser, porté par la consommation domestique malgré un impact temporairement négatif lié à l'augmentation de la taxe sur la consommation au 1er avril 2014.

Dans cet environnement de marché globalement moins porteur, le Pôle Luxe du Groupe a néanmoins vu ses ventes augmenter. Cette performance confirme la solidité et l'attractivité du portefeuille de marques de Luxe du Groupe ainsi que la pertinence comme la complémentarité des stratégies définies pour chacune d'entre elles en termes de positionnement, catégories de produits, canaux de distribution et implantations géographiques.

Pour 2014, le chiffre d'affaires du Pôle Luxe a atteint ainsi 6 759 millions d'euros, soit une augmentation de + 6,0 % en données publiées et de + 4,9 % à périmètre et taux de change comparables. La part de Gucci dans ce chiffre d'affaires représente 51,7 % (contre 55,8 % en 2013).

Les variations de périmètre affectant la comparabilité de 2014 avec 2013 se rapportent au Groupe Pomellato consolidé depuis le 1er juillet 2013 et à Ulysse Nardin consolidé depuis le 1er novembre 2014. En application *d'IFRS 5, Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, le résultat net de Sergio Rossi est présenté pour 2013 et 2014 sur la ligne des activités abandonnées. 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 Sergio Rossi et sont donc pleinement comparables.

En 2014, les ventes réalisées dans les magasins gérés en propre ont progressé de + 7,5 % en comparable par rapport à 2013. Elles représentent 68,8 % du chiffre d'affaires total de l'année contre 67,2 % au cours du précédent exercice. Cette évolution est le reflet de la politique menée par l'ensemble des marques du Pôle visant à mieux contrôler leur distribution et à renforcer leur exclusivité.

Par rapport à 2013, les ventes aux distributeurs tiers ont augmenté en 2014 de + 4,0 % en données publiées et sont restées stables en comparable. Les décisions prises par Gucci au cours de l'exercice 2013 en matière de rationalisation de son réseau de distributeurs tiers ont pesé sur la performance 2014 compte tenu de bases de comparaison 2013 plus élevées. En revanche, Bottega Veneta et Yves Saint Laurent y enregistrent des croissances élevées (supérieures à 10 %).

Analysée sous l'angle des catégories de produits, la répartition de plus en plus équilibrée du chiffre d'affaires témoigne de la complémentarité des marques du portefeuille : la Maroquinerie, le Prêt-à-porter et les Chaussures pèsent pour respectivement 53,3 %, 16,3 % et 11,7 % de l'activité. Les ventes de montres, de bijoux et de joaillerie atteignent désormais 10,0 % du chiffre d'affaires.

En 2014, les ventes du Pôle Luxe ont progressé de + 5,1 % en comparable dans les pays émergents qui représentent près de 38,6 % de l'activité du Pôle, une part comparable à celle constatée en 2013.

L'Asie-Pacifique hors Japon (31,0 % du chiffre d'affaires total) a affiché un rythme de croissance à + 4,8 %, portée par l'expansion rapide de certaines marques du Pôle dans la région, au premier rang desquelles Yves Saint Laurent, qui compense ainsi le ralentissement de Gucci. La croissance a été cependant modérée au dernier trimestre de l'exercice,

à + 1,9 %, compte tenu des tensions politiques à Hong-Kong et du ralentissement du marché en Chine continentale. Sur l'année, la hausse des ventes en comparable reste néanmoins solide en Chine continentale à + 5,2 %.

Dans les autres pays émergents, les ventes du Pôle Luxe affichent globalement des taux de croissance très robustes, au Moyen-Orient ou en Amérique du Sud notamment. Les ventes en Europe de l'Est progressent en comparable mais pâtissent néanmoins des conflits en cours dans la région et d'une dégradation de l'environnement macro-économique.

Sur ses marchés historiques, plus matures, le Pôle Luxe a réalisé un chiffre d'affaires en progression solide de + 4,8 % en comparable.

L'activité en Europe de l'Ouest (32,4 % du chiffre d'affaires) affiche une hausse satisfaisante de + 2,0 % en comparable, avec une accélération en fin d'année (+ 3,6 % au 4e trimestre). Malgré un contexte macro-économique atone, les ventes des marques du Pôle progressent auprès de la clientèle locale. Les ventes réalisées auprès des touristes sont également en hausse mais souffrent du recul des flux de touristes japonais et russes ainsi que d'une volatilité des flux de visiteurs chinois.

En Amérique du Nord (19,0 % des ventes), l'activité progresse de + 5,9 % portée par la bonne santé de l'économie américaine et malgré un premier trimestre pénalisé par les mauvaises conditions climatiques.

Le marché japonais a enregistré une nouvelle année de forte croissance à + 12,6 % en comparable après les + 11,9 % relevé en 2013. Cette performance s'explique par la hausse des achats domestiques consécutive à l'affaiblissement du Yen depuis 2013 dans un contexte macro-économique resté favorablement orienté pour la consommation des ménages. La forte baisse ayant affecté les ventes dans les premières semaines suivant l'augmentation de la taxe sur la consommation a donc peu pesé sur l'activité de l'exercice.

Pour 2014, le résultat opérationnel courant du Pôle Luxe s'établit à environ 1 666 millions d'euros, en baisse de - 1,1 % en données publiées mais en progression de + 5,3 % à taux de change constant (une fois neutralisés les effets combinés du change et des couvertures). Le taux de rentabilité opérationnelle s'élève à 24,6 %, en recul de 180 points de base en données publiées. Cette baisse se décompose en - 150 points de base liés aux changes et couvertures, - 50 points de base résultant du « mix » entre les marques et + 20 points de base d'amélioration intrinsèque de la profitabilité.

L'EBITDA de l'exercice écoulé atteint 1 919 millions d'euros en légère progression à + 0,4 % par rapport à 2013 pour atteindre un taux de marge d'EBITDA de 28,4 %. L'évolution plus favorable de l'EBITDA par rapport à l'EBIT traduit le poids accru des amortissements dans le résultat opérationnel (+ 11,7 % par rapport à 2013) compte tenu de la politique d'investissements du Pôle au cours des derniers exercices.

Les investissements opérationnels du Pôle Luxe s'élèvent à 372 millions d'euros et s'affichent en recul de - 14,0 %. Cette évolution est le reflet de l'attention portée à la croissance organique à magasin constant et à la consolidation du réseau de magasins existants, en tenant compte du contexte plus incertain pour l'industrie du Luxe. Le Groupe continue néanmoins d'allouer les ressources nécessaires au développement des marques en cohérence avec leur plan stratégique.

Au 31 décembre 2014, le Pôle Luxe disposait d'un réseau de 1 186 magasins exploités en propre dont 744 (63 %) dans les pays matures et 442 dans les pays émergents. En net, le réseau compte 90 magasins de plus. Cependant, retraitée des transferts de points de vente existants précédemment exploités par des distributeurs tiers (Gucci en Russie et en Amérique du Nord), de l'ouverture de magasins dédiés Gucci Watches et du réseau Ulysse Nardin, la variation nette s'établit à 73 unités à comparer à 93 ouvertures nettes retraitées des transferts en 2013.

Gucci

(en millions d'euros)	2014	2013	Variation
Chiffre d'affaires	**3 497,2**	**3 560,8**	**- 1,8 %**
Résultat opérationnel courant	**1 056,0**	**1 131,8**	**- 6,7 %**
en % du chiffre d'affaires	***30,2 %***	***31,8 %***	***- 1,6 pt***
EBITDA	1 199,2	1 275,8	- 6,0 %
en % du chiffre d'affaires	*34,3 %*	*35,8 %*	*- 1,5 pt*
Investissements opérationnels bruts	186,4	214,6	- 13,1 %
Effectifs moyens	9 623	9 415	+ 2,2 %

En 2014, Gucci a réalisé un chiffre d'affaires de 3 497 millions d'euros, en recul de - 1,8 % en données publiées et de - 1,1 % à taux de change comparables par rapport à 2013.

Le renforcement de la distribution en propre et la recherche de l'excellence opérationnelle en magasins constituent des composantes clés de la stratégie visant à faire évoluer le positionnement de la marque en la rendant plus exclusive. Ainsi en 2013, une phase majeure dans la rationalisation de la distribution indirecte (« wholesale »)

a été engagée avec notamment la reprise en propre de certaines opérations au Canada, le transfert de points de vente duty free coréens et la réduction souhaitée du nombre de partenaires en Europe de l'Ouest et en Asie. Cet ajustement du réseau de distribution indirecte s'est poursuivi dans une moindre mesure en 2014 avec la reprise en direct des opérations en Russie en début d'année et de certains points de vente aux États-Unis au cours du dernier trimestre. Ces changements, qui impliquent des bases de comparaison élevées pour l'activité « wholesale » en 2013, rendent plus complexe la lecture de la performance de la marque sur l'exercice.

Les ventes dans les magasins exploités en propre représentent pour l'exercice clos 79,0 % du chiffre d'affaires, soit 220 points de base de plus qu'en 2013 en données publiées.

Elles ont progressé de + 1,8 % à change constant, portées par la bonne dynamique du chiffre d'affaires au Japon (+ 9,5 %) et en Amérique du Nord (+ 5,4 %). Dans ces deux régions, la perception de la marque Gucci est en constante progression, illustrant le succès du repositionnement en cours.

En Europe de l'Ouest, le chiffre d'affaires est en hausse de + 0,8 % grâce à une amélioration graduelle des ventes au second semestre. Cette évolution repose sur une meilleure appréciation de la marque par les clientèles locales et la croissance des flux touristiques en dépit d'un ralentissement et d'une volatilité accrue des ventes réalisées auprès des touristes.

Dans les pays émergents (45,5 % des ventes dans le réseau opéré directement par Gucci contre 46,5 % en 2013), les ventes sont en recul, à - 1,0 % à change comparable. Le développement soutenu des activités de Gucci au Moyen-Orient ou en Europe orientale ne compense pas en effet la baisse de - 3,5 % des ventes enregistrées en Asie-Pacifique. Ce recul s'inscrit certes dans un contexte de consolidation du réseau de magasins existants et de repositionnement de l'offre dans la région mais s'explique également par la dégradation de l'environnement de consommation en Chine, Hong-Kong et Macau, tout particulièrement au 4e trimestre (- 5,9 %). Pour la seule Chine continentale, les ventes sont quasi-stables en 2014.

Les ventes aux distributeurs tiers ont reculé de - 11,1 % en comparable pour l'ensemble de l'exercice compte tenu de la rationalisation de ce canal de distribution. Elles ressortaient en baisse de - 16,0 % au premier semestre qui était pénalisé par une base de comparaison particulièrement défavorable.

Analysée sous l'angle des catégories de produits, la maroquinerie (56,4 % du chiffre d'affaires) enregistre une croissance des ventes de sacs à main qui contraste avec les performances plus en retrait des articles de petite maroquinerie et surtout de la bagagerie. En effet, alors que la gamme de sacs à main bénéficie déjà du remaniement de l'offre réalisé au cours des dernières saisons, le repositionnement de l'offre de bagages et de produits de petite maroquinerie s'est accéléré en 2013 et 2014, impliquant une contraction de la distribution de certaines références d'entrée de gamme. En revanche, le travail sur l'architecture de l'offre de sacs à main est à fin 2014 très abouti avec des lancements réussis, particulièrement bien accueillis sur les marchés les plus matures.

Les autres grandes catégories de produits (Chaussures et Prêt-à-porter, qui représentent 25,7 % du chiffre d'affaires de la marque en cumul) ont également vu leurs ventes progresser, portées par le succès confirmé des collections de Chaussures et le rebond des ventes de Prêt-à-porter notamment pour les femmes, avec une croissance très soutenue dans les magasins en propre à l'issue de l'introduction de la pré-collection automne-hiver. Ces catégories constituent ainsi des relais de croissance, vecteurs de trafic et donnant accès à la marque dans des segments de prix dont s'est éloignée la Maroquinerie compte tenu du repositionnement de l'offre.

Au 31 décembre 2014, le résultat opérationnel courant de Gucci s'établit à 1 056 millions d'euros en baisse de - 6,7 % en données publiées. La marge opérationnelle de Gucci recule de 160 points de base pour atteindre 30,2 %. À change constant, la marge opérationnelle reste cependant stable. La bonne tenue de la marge brute (stable en données publiées et en forte progression à change constant) reflète en 2014 comme au cours des exercices passés l'amélioration du « mix-produit ». Ce gain de marge contribue par ailleurs à compenser la progression des charges opérationnelles, liée principalement à l'augmentation des coûts de fonctionnement des magasins, et des dépenses de marketing et de communication.

En 2014, l'EBITDA de Gucci s'élève à 1 199 millions d'euros, en baisse de 6 %, soit une marge d'EBITDA très solide de 34,3 %.

À fin 2014, Gucci exploitait 505 magasins en direct, dont 207 dans les pays émergents. Au cours de l'année, Gucci a ouvert en net 31 nouveaux magasins. Hors la reprise de magasins en Russie, de points de vente dans un « department store » aux États-Unis et l'ouverture de « *corners* » pour l'activité Montres et Joaillerie de Gucci, la variation s'établit à 16 ouvertures en net.

Pour 2014, les investissements opérationnels bruts de Gucci s'élèvent à 186 millions d'euros, en baisse de - 13,1 % par rapport à 2013. La majorité des investissements se rapporte au réseau de magasins et comprend notamment les coûts associés aux rénovations et extensions de boutiques. Le recul des investissements par rapport au pic de 2013 s'explique par la réduction des investissements dans la logistique suite à l'accroissement significatif des capacités logistiques concrétisé par l'inauguration de nouvelles installations à Sant' Antonino fin 2013.

Bottega Veneta

(en millions d'euros)	2014	2013	Variation
Chiffre d'affaires	**1 130,5**	**1 015,8**	**+ 11,3 %**
Résultat opérationnel courant	**357,2**	**330,6**	**+ 8,0 %**
en % du chiffre d'affaires	***31,6 %***	***32,5 %***	***- 0,9 pt***
EBITDA	388,8	354,8	+ 9,6 %
en % du chiffre d'affaires	*34,4 %*	*34,9 %*	*- 0,5 pt*
Investissements opérationnels bruts	40,8	62,0	- 34,2 %
Effectifs moyens	3 212	2 891	+ 11,1 %

En 2014, le chiffre d'affaires de Bottega Veneta s'établit à 1 131 millions d'euros environ, soit une croissance de + 11,3 % en données publiées et de + 12,6 % à taux de change comparables. La progression de l'activité au second semestre ressort à + 8,6 %, pénalisée au dernier trimestre par la crise politique à Hong-Kong et un environnement dégradé pour la consommation de produits de Luxe en Chine continentale.

Depuis 2010, le chiffre d'affaires de la marque a ainsi plus que doublé (données publiées), une croissance qui correspond à un rythme annuel de l'ordre de 22 %.

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 80,0 % de l'activité en 2014. Sur l'exercice, la progression du chiffre d'affaires dans les magasins de la marque reste très solide et s'établit à + 10,8 % en comparable.

Après un exercice 2013 marqué par une sélectivité accrue dans le choix des partenaires dans la distribution indirecte, les ventes aux distributeurs tiers ont progressé de + 20,1 % en 2014.

Cette évolution traduit également une meilleure efficience de la « *supply chain* », notamment en matière de planification de la production et des livraisons, qui bénéficie tout autant à la distribution « wholesale » qu'au réseau de magasins opérés en propre.

La Maroquinerie reste le cœur de métier de Bottega Veneta, représentant 86,8 % des ventes. Les ventes de Maroquinerie ont enregistré une croissance très solide au cours de l'année à + 14,3 %. Cette progression témoigne de la pertinence de l'offre de la marque, qui repose sur la combinaison maîtrisée de modèles iconiques et de nouvelles déclinaisons saisonnières, la part croissante de produits pour l'Homme et l'introduction de nouveaux modèles en cuir en complément du fameux *intrecciato*, signature historique de la marque.

Le chiffre d'affaires cumulé des autres catégories de produits affiche également une hausse très solide, toujours portée par les lignes pour l'Homme.

Comme en 2013, la croissance de Bottega Veneta a été équilibrée en 2014 entre marchés historiques et pays émergents avec respectivement + 13,9 % et + 10,9 % à taux de change comparable.

La part des pays émergents dans les ventes de Bottega Veneta s'établit à 43,8 % (proportion stable par rapport à 2013), avec une très forte prépondérance de l'Asie-Pacifique (environ 90 % de l'activité de la marque dans les pays émergents). Dans cette région, le chiffre d'affaires de Bottega Veneta progresse de + 11,2 % à taux de change constant, une performance très robuste malgré l'affaiblissement de la demande en Grande Chine au quatrième trimestre.

En Europe de l'Ouest, qui représente 28,5 % de l'activité, les ventes ont progressé de + 13,5 % en comparable au cours de l'exercice, soutenues tant par la demande locale que par les flux touristiques, et ce en dépit d'une baisse du trafic des clients russes et japonais.

Au Japon, qui pèse pour 14,3 % des ventes, l'activité affiche une croissance de + 17,6 % à change constant dans un marché domestique qui reste sur une dynamique de croissance.

Avec une progression de + 11,0 % en comparable en 2014, les ventes en Amérique du Nord bénéficient du développement continu du chiffre d'affaires réalisé avec les « department stores ».

Pour l'exercice clos, le résultat opérationnel courant de Bottega Veneta s'établit à près de 357 millions d'euros, en hausse de + 8,0 %. Le taux de rentabilité opérationnelle est de 31,6 %, en recul de 90 points de base en données publiées mais en progression de plus de 100 points de base après retraitement des impacts résultant des effets de change.

L'EBITDA s'élève en 2014 à environ 389 millions d'euros en augmentation de presque 10 %, une hausse plus rapide que celle de l'EBIT dans un contexte d'alourdissement de la charge d'amortissement résultant du plan d'investissements réalisé au cours des exercices passés.

Le réseau de magasins exploités en propre par Bottega Veneta comptait 236 magasins au 31 décembre 2014, dont 97 dans les pays émergents. Dans l'année, la marque a ouvert en net 15 nouveaux points de vente (25 ouvertures nettes en 2013).

Au cours de l'exercice écoulé, les investissements opérationnels bruts de Bottega Veneta ont reculé d'environ 21 millions d'euros pour s'établir à près de 41 millions d'euros. Cette baisse s'explique par le ralentissement du rythme d'ouverture de magasins et par l'absence d'investissement exceptionnel comme en 2013, qui avait vu la finalisation des nouvelles installations de la marque (ateliers et bureaux) à Montebello Vicentino.

Yves Saint Laurent

(en millions d'euros)	2014	2013	Variation
Chiffre d'affaires	**707,3**	**556,9**	**+ 27,0 %**
Résultat opérationnel courant	**105,1**	**76,6**	**+ 37,2 %**
en % du chiffre d'affaires	***14,9 %***	***13,8 %***	***+ 1,1 pt***
EBITDA	130,9	93,0	+ 40,8 %
en % du chiffre d'affaires	*18,5 %*	*16,7 %*	*+ 1,8 pt*
Investissements opérationnels bruts	54,2	65,3	- 17,0 %
Effectifs moyens	1 712	1 445	+ 18,5 %

Après un exercice 2013 marqué par un développement exceptionnel de l'activité et le retour de la marque au premier plan, la croissance des ventes en 2014 témoigne de cette attractivité retrouvée et de la pertinence des investissements réalisés depuis 2012 et la nomination d'Hedi Slimane comme Directeur de la Création et de l'Image d'Yves Saint Laurent.

Le chiffre d'affaires d'Yves Saint Laurent a en effet progressé au cours de l'exercice de + 27,0 % en données publiées et de + 27,2 % à taux de change comparables par rapport à 2013. Les ventes s'établissent ainsi à 707 millions d'euros.

Reflet de la plus grande exclusivité de la marque, les magasins en propre représentent environ 61,5 % des ventes de l'année contre 55,8 % en 2013. Le chiffre d'affaires y progresse de + 40,3 % à change constant, porté en premier lieu par une très bonne dynamique de croissance à magasin comparable.

Les ventes indirectes aux distributeurs tiers enregistrent une progression de + 11,2 % en comparable sur l'ensemble de l'année, avec une accélération sensible au second semestre, après un premier semestre caractérisé par des bases de comparaison très élevées.

Le chiffre d'affaires lié aux redevances de marque se redresse avec une croissance de + 7,7 % en comparable sur l'année compte tenu d'un rebond des ventes au quatrième trimestre.

Toutes les principales catégories de produits enregistrent une très forte progression de leurs ventes. Le Prêt-à-porter, dont le chiffre d'affaires est en hausse de + 34,3 % à change constant dans les magasins en propre, occupe une place essentielle dans l'offre de produits de la marque avec une répartition très équilibrée des ventes entre les collections Femme et Homme. L'offre de Maroquinerie de la marque séduit en outre toujours autant les clients et les ventes dans cette catégorie progressent de + 40,3 %.

Au cours de cet exercice, Yves Saint Laurent a vu son chiffre d'affaires progresser dans toutes les zones géographiques.

La croissance des ventes de la marque dans les pays émergents, qui pèsent désormais pour 29,7 % du chiffre d'affaires, s'établit à + 32,8 %. Malgré les tensions politiques à Hong-Kong en fin d'année, la marque enregistre une croissance exceptionnelle de son activité en Asie-Pacifique où elle a su gagner une nouvelle clientèle et s'installer comme une des marques de Luxe les plus désirables. La croissance en Grande Chine s'établit ainsi à + 42,6 %. La reprise en direct de la distribution aux Émirats Arabes Unis, conclue en 2013, porte également ses fruits avec une progression des ventes au Moyen-Orient de + 45,5 % (en comparable).

L'activité sur les marchés historiques est également en forte progression, à + 27,2 % en comparable, bénéficiant de l'attractivité renouvelée de la marque auprès de la clientèle locale et des touristes en provenance des pays émergents. En Europe de l'Ouest et en Amérique du Nord, le chiffre d'affaires enregistre une hausse très soutenue avec des taux de croissance de respectivement + 22,9 % et + 26,0 % en comparable. Au Japon, où la marque suscite un engouement remarquable, les ventes progressent de + 33,7 % à taux de change constant.

En 2014, Yves Saint Laurent a réalisé un résultat opérationnel courant de 105 millions d'euros en progression de + 37,2 %. La rentabilité opérationnelle s'établit à 14,9 %, en hausse de 110 points de base en données publiées. Cette amélioration ressort même à + 230 points retraitée des effets liés au change et aux couvertures. Elle s'explique par l'amélioration très significative de la marge brute et une meilleure absorption des coûts fixes, malgré les coûts engagés pour le développement de la marque à travers l'extension du réseau de magasins et une politique active de promotion de la marque.

Compte tenu du poids croissant des amortissements, l'EBITDA progresse à un rythme plus rapide que le résultat opérationnel courant pour s'établir à 131 millions d'euros soit une marge d'EBITDA de 18,5 %.

Au 31 décembre 2014, la marque exploitait 128 magasins en propre dont 52 dans les pays émergents. En net, 13 nouveaux magasins ont été ouverts au cours de l'exercice. 5 magasins majeurs pour la marque (« *flagship* stores ») ont en outre fait l'objet de rénovations.

Les investissements opérationnels bruts d'Yves Saint Laurent s'élèvent à environ 54 millions d'euros dont les deux tiers liés au réseau de magasins. Ils sont en recul de onze millions d'euros par rapport à 2013, principalement en raison de différences dans le calendrier des décaissements liés aux travaux.

Autres marques de Luxe

(en millions d'euros)	2014	2013	Variation
Chiffre d'affaires	**1 423,6**	**1 244,0**	**+ 14,4 %**
Résultat opérationnel courant	**147,3**	**144,7**	**+ 1,8 %**
en % du chiffre d'affaires	***10,3 %***	***11,6 %***	***- 1,3 pt***
EBITDA	200,3	187,1	+ 7,1 %
en % du chiffre d'affaires	*14,1 %*	*15,0 %*	*- 0,9 pt*
Investissements opérationnels bruts	91,0	90,9	+ 0,1 %
Effectifs moyens	5 575	4 766	+ 17,0 %

Les autres marques du Pôle Luxe intègrent les marques Pomellato et Dodo (Groupe Pomellato) depuis le 1er juillet 2013 et Ulysse Nardin depuis le 1er novembre 2014. La comparaison entre les performances 2014 et 2013 doit donc s'apprécier au regard de ces mouvements de périmètre. En outre, compte tenu de la requalification de Sergio Rossi comme actif détenu en vue de la vente, les performances de la marque ne sont plus intégrées au résultat des autres marques de Luxe, et l'exercice 2013 a été retraité en conséquence.

En 2014, les ventes de l'ensemble des autres marques de Luxe s'établissent à 1 424 millions d'euros en hausse de + 14,4 % en données publiées et de + 6,0 % à périmètre et taux de change comparables par rapport à 2013. Les autres marques de Luxe représentent près de 21,1 % de l'activité du Pôle Luxe au cours de l'année écoulée.

Les marques de couture et maroquinerie sont celles qui enregistrent globalement la plus forte croissance de leur chiffre d'affaires à environ + 9 % en comparable. Elle dépasse même 10 % pour Balenciaga et les marques britanniques du Groupe, Brioni étant pour sa part pénalisée par la baisse du tourisme russe en Europe de l'Ouest.

Les marques d'Horlogerie et de Joaillerie ont été d'avantage confrontées à un contexte de marché plus défavorable, plus particulièrement pour ce qui concerne l'activité horlogère.

Les ventes aux tiers (« wholesale ») restent le premier canal de distribution des autres marques de Luxe (55,2 % des ventes). Cela traduit les différents stades de développement des marques de couture et maroquinerie et les spécificités de la distribution dans l'horlogerie et la joaillerie.

Les ventes indirectes aux distributeurs tiers ont progressé de + 2,1 % en comparable par rapport à 2013. Cette croissance modérée résulte à la fois d'une sélectivité accrue dans le choix des distributeurs dans un contexte de croissance de la distribution en propre, et de facteurs exogènes comme les tensions politiques avec la Russie qui ont pesé sur la consommation en Europe orientale et au Moyen-Orient.

En 2014, les ventes réalisées dans les magasins en propre affichent une forte progression de + 12,6 % en comparable, plus particulièrement portée par l'activité des marques de couture et maroquinerie. Le développement d'un réseau de distribution exclusive reste un objectif stratégique pour toutes les marques mais doit être adapté en fonction de leur maturité, de leur exposition à leurs marchés historiques et de la profondeur et de la nature de leur offre produits.

En 2014, la croissance des ventes des autres marques du Pôle Luxe a été plus dynamique dans les pays émergents (+ 11,7 % en comparable) que dans les pays matures (+ 3,9 % en comparable).

Malgré un environnement de consommation plus contrasté en Asie-Pacifique au quatrième trimestre, les autres marques du Pôle Luxe ont enregistré en 2014 une très forte progression de leur activité dans la région (+ 24,6 %). Cette croissance résulte de l'extension du réseau de magasins mais surtout de la notoriété et attractivité croissantes de ces marques, notamment en Grande Chine. Elle fait mieux que compenser le recul des ventes en Europe de l'Est qui impacte en premier lieu Brioni.

Dans les marchés matures (qui représentent encore 71,8 % de l'activité), le Japon et l'Amérique du Nord constituent des relais de croissance très solides avec respectivement + 13,3 % et + 6,3 % de progression des ventes, malgré un second semestre en recul pour l'Horlogerie et la Joaillerie au Japon suite à l'augmentation de la taxe sur la consommation. Les ventes en Europe de l'Ouest enregistrent une croissance très modérée en lien avec la relative atonie de la consommation domestique et la volatilité de la fréquentation touristique.

En 2014, le résultat opérationnel courant des autres marques du Pôle Luxe a progressé de près de + 1,8 % pour s'établir à 147 millions d'euros. Le taux de rentabilité opérationnelle s'établit à 10,3 % en recul de 130 points de base par rapport à 2013. La dilution de profitabilité s'explique par l'impact du change, le poids des investissements nécessaires au développement de l'ensemble des marques et à l'intégration des marques les plus récemment acquises. Girard-Perregaux a plus spécifiquement pâti d'un recul de marge brute dans une année de transition pour la marque suite au changement de distributeur en Asie et la baisse du tourisme russe. Il en a résulté une moindre absorption des coûts fixes.

L'EBITDA dépasse 200 millions d'euros en 2014, en hausse de + 7,1 % également par rapport à 2013 en données publiées.

Le réseau de magasins exploités en propre par les autres marques du Pôle Luxe compte 317 unités au 31 décembre 2014. Hors effet de périmètre (Ulysse Nardin et reclassification de Sergio Rossi comme actif non courant), la croissance du réseau de magasins s'établit à 29 ouvertures en net

dont 22 de marques de couture et maroquinerie. Le réseau compte 231 magasins dans les pays matures et 86 dans les pays émergents dont 56 en Grande Chine.

Les marques s'étant montrées très sélectives et exigeantes dans leur politique d'investissement, notamment pour ce qui concerne les nouveaux emplacements, les investissements opérationnels sont quasi-stables en 2014 et s'établissent à 91 millions d'euros.

Pour 2014, la performance des marques de couture et maroquinerie s'analyse comme suit :

Alexander McQueen et McQ enregistrent une croissance très solide de leurs ventes cumulées, notamment dans les pays émergents qui pèsent pour désormais un tiers du chiffre d'affaires. 2014 a également été une année d'investissements pour Alexander McQueen avec un programme d'ouvertures soutenu tout au long de 2014. Ces ouvertures ont eu un impact dilutif à court terme sur la profitabilité opérationnelle de l'exercice.

Balenciaga a poursuivi en 2014 son rebond et a vu son chiffre d'affaires progresser de plus de 10 % sur l'année. La croissance est notamment restée très soutenue au quatrième trimestre, portée par le succès renouvelé de la maroquinerie. À change constant, en dépit des investissements nécessaires à son développement, la marge opérationnelle de Balenciaga est restée stable.

Brioni est affecté par la baisse des achats réalisés par les touristes russes en Europe de l'Ouest et au Moyen-Orient. La marque enregistre néanmoins un développement encourageant de son activité dans la majorité des pays émergents et au Japon. Ce développement se fait grâce à une distribution davantage exclusive et mieux contrôlée. La part de la distribution en propre s'établit ainsi à presque 43 % en 2014 (contre environ 40 % en 2013). Il résulte de cette phase d'optimisation de la distribution une pression sur la profitabilité de la marque.

Les ventes de Christopher Kane sont en très forte progression en 2014. La marque a élargi son offre produits, renforcé les synergies avec le Groupe en matière de développement et de logistique et travaillé à l'ouverture de son premier magasin prévue début 2015.

Pour Stella McCartney, 2014 est une nouvelle année de croissance et de développement. Dans toutes les catégories, les ventes de la marque enregistrent une progression très significative. Cette dynamique commerciale a contribué à l'augmentation du résultat opérationnel et de la profitabilité relative.

Dans la joaillerie et l'horlogerie, les performances sont plus contrastées :

En 2014, Boucheron a poursuivi avec succès le développement de ses lignes de bijoux et de joaillerie, au premier rang desquelles la « Quatre », ligne iconique de la marque mais aussi « Serpent Bohème ». En haute joaillerie, les pièces présentées à Paris dans le cadre de la *Biennale des Antiquaires* de 2014 ont été remarquées et confortent la place de Boucheron sur ce segment. En dépit d'un ralentissement du marché au Japon pendant quelques mois après l'augmentation de la taxe sur la consommation, les ventes de la maison Boucheron ont progressé sur l'année et la profitabilité s'améliore.

Pour Sowind, exploitant les marques Girard-Perregaux et JEANRICHARD, l'année 2014 se traduit par une performance en retrait. Girard-Perregaux a en effet pâti de la réorganisation de sa distribution en Asie, principalement au premier semestre, puis a souffert de la volatilité des flux touristiques dans les grandes capitales européennes et au Moyen-Orient. Néanmoins, la mise en œuvre d'initiatives commerciales et industrielles visant à court et moyen terme à faire progresser l'activité a été engagée au cours de l'exercice et devrait se poursuivre en 2015.

Pomellato et Dodo se sont appliquées en 2014 à mettre en œuvre leurs stratégies respectives : pour Pomellato, une expansion géographique maîtrisée et l'introduction raisonnée de nouvelles lignes et collections ; pour Dodo, la consolidation des parts de marché de la marque sur ses principaux marchés avec un rafraichissement de l'offre. Il en résulte une progression du chiffre d'affaires, très équilibrée entre magasins opérés en direct et distribution par des tiers.

En dépit d'un environnement de marché moins favorable pour la joaillerie en Asie, Qeelin enregistre en 2014 une progression de ses ventes. L'activité a été bien orientée à Hong Kong et le développement en Chine continentale a été soutenu dans le réseau de magasins opérés en propre.

Ulysse Nardin est consolidé depuis le 1er novembre 2014. Ulysse Nardin est une marque dotée d'un fort potentiel de développement et affichant une profitabilité élevée.

Pôle Sport & Lifestyle

(en millions d'euros)	2014	2013	Variation
Chiffre d'affaires	**3 245,1**	**3 247,0**	**- 0,1 %**
Résultat opérationnel courant	**137,5**	**200,4**	**- 31,4 %**
en % du chiffre d'affaires	***4,2 %***	***6,2 %***	***- 2,0 pt***
EBITDA	191,2	258,3	- 26,0 %
en % du chiffre d'affaires	*5,9 %*	*8,0 %*	*- 2,1 pt*
Investissements opérationnels bruts	85,5	74,8	+ 14,3 %
Effectifs moyens	11 645	11 521	+ 1,1 %

Le Pôle Sport & Lifestyle affiche pour 2014 un chiffre d'affaires de 3 245 millions d'euros, quasi-stable (- 0,1 %) en données publiées mais en solide progression (+ 3,5 %) à taux de change comparables. L'impact du change est majeur pour le Pôle qui est très exposé au Dollar US, au Yen et à des monnaies qui se sont fortement dépréciées face à l'Euro dans l'année (Rouble, Livre turque, Rand sud-africain, etc.), et tout particulièrement au premier semestre.

Malgré une pression concurrentielle toujours forte et un environnement macro-économique volatil et incertain dans certaines régions, les ventes aux distributeurs tiers (79,2 % de l'activité) sont en hausse de + 3,2 % en comparable. Cette croissance s'est renforcée au second semestre après un début d'année encore très contrasté. Cette amélioration résulte des actions engagées par l'ensemble des marques du Pôle Sport & Lifestyle pour mieux répondre aux attentes des distributeurs et des clients finaux avec une offre de produits innovants et un positionnement plus clair.

Les ventes réalisées dans les magasins en propre ont en revanche augmenté de + 4,7 % en comparable, la progression restant globalement solide à périmètre de magasins constant.

Par catégorie de produits, les Chaussures (39,9 % des ventes totales contre 42,5 % en 2013) enregistrent des ventes en retrait de - 2,1 % en comparable sur l'année, après avoir affiché un recul de - 7,6 % au premier semestre. Le rebond ainsi constaté au deuxième semestre repose sur le lancement réussi de nouveaux modèles chez PUMA, notamment dans le football et le running, et sur la bonne dynamique commerciale dans cette catégorie chez Volcom.

Les ventes de textile (dont le poids dans l'activité est équivalent à celui des Chaussures) et d'accessoires affichent en outre des croissances très solides à respectivement + 6,8 et + 9,5 %.

Le chiffre d'affaires du Pôle Sport & Lifestyle réalisé dans les pays émergents (35,0 % de l'activité totale) renoue en 2014 avec la croissance, avec une hausse de + 6,9 % en comparable. À l'exception de l'Europe orientale, affectée par des tensions tant politiques qu'économiques, toutes les régions enregistrent une progression très robuste des ventes.

La performance sur les marchés plus matures est également mieux orientée avec une augmentation du chiffre d'affaires de + 1,7 % en comparable. La croissance très solide enregistrée en Amérique du Nord (+ 4,9 % en comparable) fait mieux que compenser l'atonie des marchés européens (+ 0,6 %), particulièrement dans la zone Euro, et le recul constaté au Japon.

En 2014, le résultat opérationnel courant du Pôle Sport & Lifestyle s'établit à environ 138 millions d'euros en recul de - 31,4 % en données publiées. Le taux de rentabilité opérationnelle se contracte de 200 points de base pour s'établir à 4,2 % sous l'effet du recul de la profitabilité de PUMA. Cependant, compte tenu de l'impact très significatif en 2014 résultant de la volatilité des devises, le recul du résultat opérationnel courant est de - 17,6 % à taux de change constant.

L'EBITDA s'élève à environ 191 millions d'euros en baisse de - 26,0 %.

Au 31 décembre 2014, le réseau de magasins exploités en direct par les marques du Pôle comporte 677 points de vente. Par rapport au 31 décembre 2013, 69 nouveaux points de vente ont été ouverts en net, principalement dans les pays émergents (au nombre de 44 en net).

Dans un contexte de relance des marques du Pôle Sport & Lifestyle et après une année de gel des investissements en 2013, les investissements opérationnels bruts du Pôle ont été portés à 86 millions d'euros, en hausse de + 14,3 %.

PUMA

(en millions d'euros)	2014	2013	Variation
Chiffre d'affaires	**2 990,2**	**3 001,9**	**- 0,4 %**
Résultat opérationnel courant	**128,0**	**191,9**	**- 33,3 %**
en % du chiffre d'affaires	***4,3 %***	***6,4 %***	***- 2,1 pt***
EBITDA	178,6	246,4	- 27,5 %
en % du chiffre d'affaires	*6,0 %*	*8,2 %*	*- 2,2 pt*
Investissements opérationnels bruts	75,9	67,7	+ 12,1 %
Effectifs moyens	10 830	10 750	+ 0,7 %

2014 constitue pour PUMA une année charnière. Au cours de cet exercice, PUMA a en effet accéléré la mise en œuvre de sa stratégie que résume son slogan « *Forever Faster* ». Au-delà des événements porteurs pour l'image de la marque comme le sponsoring d'Arsenal, la Coupe du Monde de football, la collaboration annoncée avec Rihanna et la campagne de communication mondiale lancée cet été, de nombreux changements ont également affecté l'organisation et la gestion des opérations. Les actions engagées visent notamment à simplifier l'offre, la rendre plus innovante et ainsi à regagner des parts de marché auprès des principaux distributeurs.

Pour l'exercice clos, le chiffre d'affaires de PUMA s'établit à 2 990 millions d'euros environ en recul de - 0,4 % en données publiées mais en progression de + 3,4 % en données comparables. Après avoir affiché une quasi-stabilité de ses ventes au premier semestre (+ 0,1 %), PUMA a vu la croissance de son chiffre d'affaires accélérer au second semestre à + 6,3 %.

Les ventes en données publiées sont en revanche très impactées par l'évolution des devises, notamment compte tenu de l'exposition de PUMA à des devises sujettes à une forte volatilité dans les pays émergents.

En 2014, les ventes aux distributeurs tiers, qui représentent 78,7 % de l'activité de la marque, augmentent de + 3,3 % en comparable. En dehors de la zone Euro et du Japon, le chiffre d'affaires réalisé avec les distributeurs progresse dans les principales régions, signe que les initiatives portant tant sur l'adéquation de l'offre avec les attentes des clients que sur la qualité de la distribution commencent à porter leurs fruits.

Le chiffre d'affaires de PUMA réalisé dans son réseau de points de vente exploités en propre s'est accru de + 3,9 % en comparable, seule l'Europe de l'Ouest affichant une performance négative en lien avec la réorganisation du réseau de magasins dans la région.

La chaussure reste la première catégorie de produits avec 42,9 % des ventes réalisées par la marque (45,6 % en 2013 en données publiées). Le chiffre d'affaires de la catégorie recule de - 2,3 % en comparable sur l'année mais a amorcé un redressement au troisième trimestre. Au cours du dernier trimestre de 2014, il affiche même une progression de + 4,7 %. Les lancements de l'année dans le Running ou dans le Football ont été en effet bien accueillis par les distributeurs et les consommateurs finaux. Les tendances constatées dans les prises de commandes sont ainsi encourageantes pour la catégorie.

Les ventes de textile (36,9 % du chiffre d'affaires total) progressent de + 7,7 % en comparable. Dans la continuité de 2013, l'activité enregistre des performances très solides en Amérique du Nord et dans les pays émergents (respectivement + 9,9 % et + 14,6 %). En Europe, la marque renoue avec une croissance (+ 5,0 %) dans cette catégorie malgré les baisses enregistrées dans la zone Euro. Les ventes de maillots de football (« replicas ») en lien avec la Coupe du Monde et le sponsoring d'Arsenal ont également contribué positivement à la performance de l'exercice.

Les ventes d'accessoires (19,6 % du chiffre d'affaires total) poursuivent leur progression dans toutes les régions avec une hausse de + 9,3 % en comparable en 2014. Ce développement est en grande partie porté par Dobotex et Janed, COBRA PUMA GOLF étant confronté à un environnement de marché très dégradé par rapport à 2013.

Pour ce qui se rapporte à la segmentation géographique des activités de PUMA, la marque a réalisé 36,8 % de son chiffre d'affaires dans les pays émergents (une proportion quasi-équivalente à celle constatée en 2013, à 37,1 % en données publiées). Les ventes y progressent de + 6,7 % en comparable. Les tendances sont positives sur l'ensemble des principaux marchés : si la progression est modeste en Europe orientale compte tenu de tensions géopolitiques, la marque enregistre un rebond de son activité en Amérique Latine et en Grande Chine.

En Europe de l'Ouest, le chiffre d'affaires de PUMA se stabilise avec une croissance de + 0,6 % en comparable. Les bonnes performances enregistrées par PUMA dans les pays européens hors de la zone Euro compensent la stabilité de l'activité en Allemagne et les reculs encore constatés en France et en Italie. En Amérique du Nord, les ventes enregistrent une progression à + 5,2 % grâce à la croissance des catégories textile et accessoires. Le déploiement de points de vente PUMA Lab dans les magasins Foot Locker tout au long de l'année mais aussi l'accès à de nouveaux distributeurs (Kohls, par exemple) ont en outre permis de consolider favorablement l'exposition de la marque aux États-Unis. Seul le marché japonais est moins positivement orienté pour PUMA qui y voit son chiffre d'affaires reculer.

La contribution de PUMA au résultat opérationnel courant du Groupe s'élève à 128 millions d'euros en 2014. Le taux de rentabilité s'établit ainsi à 4,3 % en retrait de 210 points de base. L'EBITDA de PUMA s'élève à 179 millions d'euros, en recul par rapport à 2013. Cette variation des indicateurs de rentabilité opérationnelle conforte les indications données par PUMA quant à l'évolution de sa profitabilité sur l'ensemble de l'exercice 2014.

La baisse du résultat opérationnel résulte pour moitié des effets de change défavorables qui ont pesé sur le chiffre d'affaires de l'exercice et en conséquence sur la marge brute en valeur absolue. Ces effets de change, combinés aux couvertures associées, pèsent pour 90 points de base dans la baisse du résultat opérationnel.

Les charges opérationnelles sont contenues à l'exception des dépenses de marketing (qui progressent de + 170 points de base par rapport au chiffre d'affaires) dans un contexte d'investissements soutenus dans la marque.

Exprimée en pourcentage des ventes, la marge brute s'est cependant stabilisée à 46,4 % du chiffre d'affaires (+ 10 points de base), et s'inscrit en progression robuste à change constant. Cette amélioration est particulièrement notable pour les produits textiles et les accessoires. Au sein de la catégorie Chaussures, des modifications de mix produits pèsent sur la progression affichée du taux de marge brute.

Au 31 décembre 2014, le réseau de magasins exploités en propre par PUMA compte 624 unités, soit 63 ouvertures en net par rapport au 31 décembre 2013. Plus des deux tiers des ouvertures se rapportent aux pays émergents.

Après un exercice 2013 marqué par une réduction massive des investissements opérationnels, la mise en œuvre de la stratégie de transformation de PUMA a entraîné en 2014 une progression des investissements opérationnels d'environ + 8 millions d'euros, notamment dans la *supply chain*.

Autres marques de Sport & Lifestyle

(en millions d'euros)	2014	2013	Variation
Chiffre d'affaires	**254,9**	**245,1**	**+ 4,0 %**
Résultat opérationnel courant	**9,5**	**8,5**	**+ 11,8 %**
en % du chiffre d'affaires	***3,7 %***	***3,5 %***	***+ 0,2 pt***
EBITDA	12,6	11,9	+ 5,9 %
en % du chiffre d'affaires	*4,9 %*	*4,9 %*	*+ 0,0 pt*
Investissements opérationnels bruts	9,6	7,1	+ 35,2 %
Effectifs moyens	815	771	+ 5,7 %

En 2014, Volcom et Electric ont réalisé un chiffre d'affaires cumulé de 255 millions d'euros en progression de + 4,0 % en données publiées et de + 4,7 % à taux de change constant.

Dans une conjoncture qui reste sous pression pour le marché du Surfwear et de l'Action Sport, Volcom récolte les fruits de sa politique engagée en 2013 visant à préserver ses marges, à améliorer sa distribution et à conforter la cohérence de son offre produits, notamment des collections Femme.

Ainsi, ses ventes aux distributeurs tiers, après s'être stabilisées au cours du premier semestre, ont enregistré une progression solide au second semestre. Les ventes dans ses magasins en propre (14,8 % de l'activité) sont quant à elles en forte augmentation (+ 21,6 %).

Le textile représente encore 83 % du chiffre d'affaires de Volcom et les ventes de la marque dans cette catégorie sont en hausse après une année de recul en 2013. Volcom a en outre poursuivi le développement de la catégorie chaussure dont le chiffre d'affaires est en très forte croissance.

L'Amérique du Nord reste le premier marché de la marque (62,0 % de l'activité) et les ventes y affichent une croissance à nouveau positive (+ 2,3 % à taux de change constant) supportée par un redressement progressif du chiffre d'affaires réalisé avec les distributeurs tiers. L'activité au Japon et dans les pays émergents enregistre également des progressions très solides (supérieures à 10 % en comparable) alors que le chiffre d'affaires est stable en Europe de l'Ouest.

Après un repositionnement majeur sur le marché des accessoires et une refonte complète de son offre autour de nouvelles gammes de lunettes, de masques, de montres et désormais de casques, Electric voit ses ventes progresser de 17,5 % en comparable en 2014.

En 2014, le résultat opérationnel courant cumulé de Volcom et Electric est légèrement en deçà de 10 millions, en hausse de + 11,8 % par rapport à 2013. La marge opérationnelle s'établit à 3,7 % en légère amélioration par rapport à l'exercice passé.

Le réseau de magasins exploités en propre par Volcom compte 52 unités au 31 décembre 2014, dont 9 dans les pays émergents.

Pour 2014, les investissements opérationnels bruts de Volcom et Electric ont atteint près de 10 millions d'euros en progression de 3 millions d'euros par rapport à 2013, année qui avait marqué un point bas en matière d'investissements.

Corporate et autres

L'entité « Corporate » regroupe les équipes du siège de Kering et les services centraux qui y sont attachés, les Services Partagés qui effectuent des prestations de service pour les marques ainsi que Kering Sustainability Department, l'initiative de développement durable lancée par Kering en 2011. Elle intègre également la Direction *Sourcing* de Kering (KGS).

Les coûts du Corporate s'établissent à 139 millions d'euros environ, en progression contenue de + 4,7 %. Cette croissance résulte pour partie de l'impact en année pleine du transfert à l'entité Corporate de missions et projets transversaux pour le compte des marques du Groupe, notamment avec la montée en charge des centres de services partagés comptable et informatique.

1.5. Commentaires sur la structure financière

(en millions d'euros)	2014	2013	Variation
Goodwill, marques et autres immobilisations incorporelles nettes	14 788,0	14 472,9	+ 315,1
Autres actifs et passifs non courants	310,0	(119,9)	+ 429,9
Actifs nets courants	924,4	836,2	+ 88,2
Provisions	(394,0)	(365,9)	- 28,1
Capitaux engagés	**15 628,4**	**14 823,3**	**+ 805,1**
Actifs nets destinés à être cédés	24,6	(184,5)	+ 209,1
Capitaux propres	**11 262,3**	**11 195,9**	**+ 66,4**
Endettement financier net	**4 390,7**	**3 442,9**	**+ 947,8**

Capitaux engagés

Au 31 décembre 2014, les capitaux engagés ont augmenté de 808 millions d'euros par rapport à la clôture de l'exercice précédent.

Goodwill, marques et autres immobilisations incorporelles nettes

Au 31 décembre 2014, le poste goodwill, marques & autres immobilisations incorporelles nettes représente 64 % du total du bilan (63 % au 31 décembre 2013).

Il est principalement constitué :

- de goodwill à hauteur de 4 040 millions d'euros, dont 2 944 millions d'euros pour le Pôle Luxe et 1 096 millions d'euros pour le Pôle Sport & Lifestyle en hausse du fait principalement de l'impact de l'acquisition d'Ulysse Nardin sur l'exercice en partie compensé par la dépréciation de 189 millions d'euros comptabilisée sur le goodwill des autres marques du Sport & Lifestyle ;
- de marques à hauteur de 10 465 millions d'euros, dont 6 578 millions d'euros pour le Pôle Luxe et 3 887 millions d'euros pour le Pôle Sport & Lifestyle.

Net des impôts différés passifs afférents aux marques (comptabilisés en Autres actifs et passifs non courants – voir ci-dessous), ce poste s'établit à 12 105 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Autres actifs et passifs non courants

(en millions d'euros)	2014	2013	Variation
Immobilisations corporelles nettes	1 887,2	1 676,9	+ 210,3
Impôts différés nets	(2 033,8)	(2 160,3)	+ 126,5
Participations dans les entreprises mises en équivalence	23,2	17,3	+ 5,9
Actifs financiers nets non courants	397,2	316,1	+ 81,1
Actifs non courants divers	36,2	30,1	+ 6,1
Autres actifs et passifs non courants	**310,0**	**(119,9)**	**+ 429,9**

Par rapport au 31 décembre 2013, les Immobilisations corporelles nettes ont légèrement augmenté en raison des effets liés aux entrées de périmètre, des opérations courantes de l'exercice (acquisitions/cessions d'une part et amortissements d'autre part) et des effets de change.

Les actifs corporels se rattachant aux infrastructures d'exploitation se répartissent comme suit :

		Propriété	Location-financement	Location simple	2014	2013
Points de vente	Luxe	24	3	1 146	1 173	1 088
	Sport & Lifestyle	4		673	677	608
Unités logistiques	Luxe	13	1	55	69	88
	Sport & Lifestyle	5		32	37	44
Unités de production & divers	Luxe	26	2	43	71	22
	Sport & Lifestyle	3		4	7	7

Les impôts différés correspondent pour l'essentiel aux impôts différés passifs liés aux marques reconnues dans le cadre de regroupements d'entreprises (Gucci et PUMA notamment).

Au 31 décembre 2014, les participations dans les entreprises mises en équivalence incluent principalement les titres Wilderness, Tomas Maier et Altuzarra. La hausse des actifs financiers nets non courants sur l'exercice 2013 résulte pour l'essentiel de l'acquisition de participations non consolidées.

Actifs nets courants

Au 31 décembre 2014, les Actifs nets courants constituent un actif net de 924 millions d'euros, à comparer à un actif net de 836 millions d'euros au 31 décembre 2013. Ils se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2014	2013	Variation
Stocks	2 234,7	1 805,5	+ 429,2
Créances clients	1 030,0	949,9	+ 80,1
Dettes fournisseurs	(982,8)	(766,1)	- 216,7
Créances et dettes d'impôts exigibles	(139,5)	(191,0)	+ 51,5
Autres actifs et passifs courants	(1 218,0)	(962,1)	- 255,9
Actifs nets courants	**924,4**	**836,2**	**+ 88,2**

Au 31 décembre 2014, les Actifs nets courants de Kering augmentent de près de 90 millions d'euros par rapport à la clôture de l'exercice précédent.

Hors variations de change et de périmètre, l'évolution du Besoin en Fonds de Roulement a généré une consommation de trésorerie de 160 millions d'euros.

Hors variations de change et de périmètre, la variation des Stocks a engendré un besoin de trésorerie de 249 millions d'euros sur l'exercice 2014. Cette progression de stocks est liée au développement du volume d'activité de nos marques de Luxe en lien avec l'expansion du réseau de magasins (notamment Gucci et Yves Saint Laurent).

Sur l'exercice 2014, hors variations de change et de périmètre, l'augmentation des encours clients a généré un besoin de trésorerie de 22 millions d'euros couvert par la hausse des dettes fournisseurs qui génère de la trésorerie pour 197 millions d'euros sur l'exercice 2014 en lien avec la croissance de l'activité.

L'augmentation des Autres passifs nets courants a engendré un besoin de trésorerie de 86 millions d'euros sur l'exercice 2014 généré principalement par les décaissements au titre de la mise en œuvre du Plan de Transformation et de charges de restructuration chez PUMA.

Provisions

Au 31 décembre 2014, la part des Provisions pour retraites et avantages similaires qui ne donnera pas lieu à des décaissements dans les douze prochains mois (enregistrée dans les passifs non courants) s'élève à 112 millions d'euros, en légère hausse par rapport au 31 décembre 2013 du fait des changements d'hypothèses actuarielles.

Les Autres provisions sont en légère augmentation par rapport à la clôture de l'exercice 2013, principalement du fait des risques liés aux garanties de passif et du provisionnement de nouveaux litiges avec des tiers compensés par les reprises utilisées du plan de restructuration de PUMA.

(en millions d'euros)	2014	2013	Variation
Provisions pour retraites et avantages similaires	119,1	100,0	+ 19,1
Autres provisions pour risques et charges	274,9	265,9	+ 9,0
Provisions	**394,0**	**365,9**	**+ 28,1**

Actifs nets destinés à être cédés

Ce poste résulte de l'application de la norme IFRS 5 aux activités cédées ou en cours de cession dans la période. Il concerne les actifs résiduels de Sergio Rossi au 31 décembre 2014.

Capitaux propres

(en millions d'euros)	2014	2013	Variation
Capitaux propres – Part revenant au Groupe	10 634,1	10 586,6	+ 47,5
Capitaux propres – Part des intérêts non contrôlés	628,2	609,3	+ 18,9
Capitaux propres	**11 262,3**	**11 195,9**	**+ 66,4**

Au 31 décembre 2014, les capitaux propres consolidés de Kering sont en augmentation par rapport à la clôture de l'exercice précédent ; la part des capitaux propres revenant au Groupe a augmenté de 47 millions d'euros principalement sous l'effet des variations suivantes :

- du résultat net part du Groupe de l'exercice 2014 (+ 529 millions d'euros) ;
- des dividendes et acomptes sur dividendes distribués par Kering (- 473 millions d'euros) ;
- de la variation de la juste valeur de la couverture des flux de trésorerie (- 157 millions d'euros) ;
- des écarts de conversion (+ 62 millions d'euros) ;
- d'autres variations (+ 86 millions d'euros).

Au cours de l'exercice 2014, Kering a procédé :

- à l'acquisition de 1 726 437 titres et à la cession de 1 726 437 titres dans le cadre du contrat de liquidité ;
- à l'acquisition de 55 000 titres et à l'attribution de 59 206 titres aux salariés dans le cadre des plans d'actions gratuites de 2010 et 2012 ;
- à l'acquisition de 100 000 titres et à la cession aux salariés bénéficiaires de 134 838 titres dans le cadre de plans d'options d'achat notamment les plans de 2006 et 2007.

Au 31 décembre 2014, le capital social de Kering est constitué de 126 226 490 actions d'une valeur nominale de 4 euros. À cette date, Kering ne détient aucune action dans le cadre du contrat de liquidité. Hors cadre du contrat de liquidité, Kering conserve 21 537 titres d'autocontrôle (60 581 actions au 31 décembre 2013).

Au 31 décembre 2014, la part des capitaux propres revenant aux intérêts non contrôlés concerne principalement PUMA pour 539 millions d'euros (533 millions d'euros un an auparavant) et les marques du Pôle Luxe pour 88 millions d'euros (101 millions d'euros en 2013).

La variation, au cours de l'exercice 2014, de la part des capitaux propres revenant aux intérêts non contrôlés s'explique principalement par le résultat net des intérêts non contrôlés et les dividendes distribués.

Endettement financier net

L'endettement financier net du Groupe s'élève à 4 391 millions d'euros au 31 décembre 2014 ; il est en hausse de 948 millions d'euros par rapport à la clôture de l'exercice précédent, soit une augmentation de 27,5 %. Au 31 décembre 2014, l'endettement financier net de Kering se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2014	2013	Variation
Emprunts obligataires	3 390,4	3 290,5	+ 99,9
Emprunts bancaires	264,0	454,2	- 190,2
Billets de trésorerie	969,8	358,0	+ 611,8
Dettes financières diverses	856,4	767,1	+ 89,3
Dettes financières brutes [(1)]	**5 480,6**	**4 869,8**	**610,8**
Instruments dérivés de couverture de juste valeur (taux d'intérêt)	-	(7,7)	+ 7,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 089,9)	(1 419,2)	+ 329,3
Endettement financier net	**4 390,7**	**3 442,9**	**+ 947,8**

(1) Hors financement des concours à la clientèle.

Au cours du premier semestre 2014, Kering a procédé aux remboursements d'emprunts obligataires dont l'emprunt de 550,1 millions d'euros arrivant à échéance en avril 2014 et de l'emprunt obligataire de 150 millions d'euros émis en juin 2009 tel que décrit dans la partie des faits marquants. Les emprunts à long terme structurés à taux variable mis en place également en 2009 pour un total de 152,5 millions d'euros ont fait l'objet de remboursements fin juin 2014.

Les émissions d'emprunts intègrent la mise en place de nouveaux financements obligataires sous forme de placement privé émis en avril 2014 pour 100 millions d'euros à 10 ans au taux de 2,75 % abondé en mai 2014 et en juin 2014 de deux nouvelles souches de 100 millions d'euros chacune, portant ainsi l'émission initiale à 300 millions d'euros. Elles tiennent compte également du financement obligataire de 500 millions d'euros émis au taux de 1,375 % et mis en place sur le second semestre 2014 pour une durée de 7 ans.

Au 31 décembre 2014, les dettes financières brutes incluent 310 millions d'euros au titre des options de vente accordées à des actionnaires minoritaires (324 millions d'euros à la clôture de l'exercice précédent).

Conformément à sa politique de gestion des taux d'intérêt, la part de la dette à taux fixe du Groupe dans la dette brute totale s'établit, y compris opérations de couvertures, à 68,6 % au 31 décembre 2014 (à comparer à 59,3 % au 31 décembre 2013).

Au 31 décembre 2014, la dette brute du Groupe est majoritairement constituée par des financements en euros ; la part libellée en Yen japonais s'élève à 6,8 % de la dette brute totale (6,8 % au 31 décembre 2013) et la part des autres devises s'établit à 6,7 % (7,2 % au 31 décembre 2013).

Kering minimise son exposition au risque de concentration en diversifiant ses sources de financement. Ainsi, les financements désintermédiés représentent 79,6 % des dettes brutes au 31 décembre 2014, pour 74,9 % un an auparavant. Les lignes de crédit de Kering sont souscrites auprès d'un pool diversifié de banques françaises et étrangères de premier rang. Au 31 décembre 2014, 71,4 % des engagements confirmés en faveur de Kering sont assurés par 10 banques ; les trois premiers partenaires du Groupe assurent 34,4 % du total et aucun de ces établissements ne dépasse individuellement 15 % de l'ensemble des lignes de crédits confirmées mises à la disposition du Groupe.

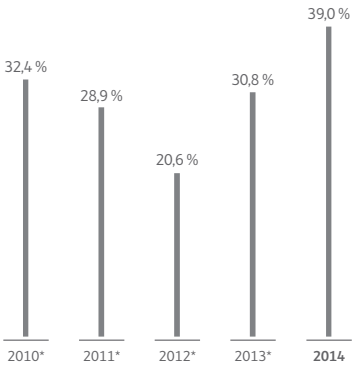
Kering s'engage uniquement dans des opérations de crédit ou de placement avec des établissements financiers de premier rang en répartissant les transactions parmi les institutions.

Solvabilité

Kering affiche une structure financière très solide au 31 décembre 2014 :

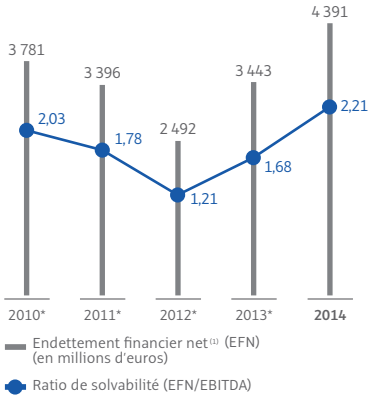
- le « *gearing* » (ratio d'endettement financier net rapporté aux capitaux propres) s'établit à 39,0 % au 31 décembre 2014 contre 30,8 % au 31 décembre 2013 ;
- le ratio de solvabilité (endettement financier net rapporté à l'EBITDA) s'établit à 2,21 sur l'exercice 2014 contre 1,68 au 31 décembre 2013.

GEARING



* *Données publiées non retraitées.*

SOLVABILITÉ



* *Données publiées non retraitées.*

Les crédits bancaires contractés par Kering comportent un seul covenant financier : le ratio de solvabilité (endettement financier net rapporté à l'EBITDA, calculé une fois par an en *pro forma* et à la clôture de l'exercice) doit être inférieur ou égal à 3,75.

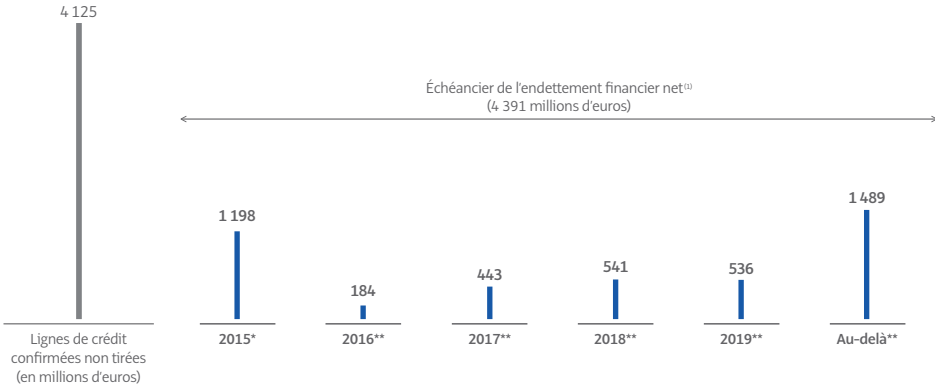
Depuis mars 2012, la notation à long terme de Kering par l'agence de notation Standard & Poors est de « BBB » assortie d'une perspective « stable ».

(1) Endettement financier net défini en page 173.

Liquidité

Au 31 décembre 2014, Kering dispose d'une trésorerie disponible de 1 090 millions d'euros (1 419 millions d'euros au 31 décembre 2013) auxquels s'ajoute un solde de 4 125 millions d'euros de lignes de crédit à moyen terme confirmées et non utilisées à cette date (4 126 millions d'euros au 31 décembre 2013).

ÉCHÉANCIER DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET



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

Le Groupe n'est donc pas exposé à un risque de liquidité.

Les parts des dettes brutes à moins d'un an et des dettes à cinq ans et au-delà représentent respectivement 41,7 % et 36,9 % de l'endettement brut global au 31 décembre 2014 (36,3 % et 36,6 % respectivement au 31 décembre 2013).

Le poste trésorerie et équivalents de trésorerie inclut exclusivement des instruments de trésorerie et OPCVM monétaires sans risque de variation de valeur. Par ailleurs, au 31 décembre 2014, le Groupe dispose de 4 144 millions d'euros (4 148 millions d'euros au 31 décembre 2013) de lignes de crédit confirmées, dont 19 millions d'euros utilisés.

Les financements bancaires et obligataires comportent des clauses juridiques usuelles de « *pari passu* », de défaut croisé (« *cross default* ») et de « *negative pledge* ».

Les emprunts obligataires émis de 2009 à 2014 dans le cadre du programme EMTN sont tous assortis d'une clause de changement de contrôle, qui donne la possibilité aux porteurs obligataires de demander le remboursement au pair si, consécutivement à un changement de contrôle, Kering voyait sa note abaissée en catégorie *Non Investment Grade*.

Les emprunts obligataires émis en 2009 et 2010, y compris la part abondée en janvier 2012 pour l'emprunt obligataire émis en avril 2010, intègrent aussi une clause dite de « *step-up coupon* » en cas de passage de la notation de Kering en catégorie *Non Investment Grade*.

La totalité de ces emprunts bénéficient de la note du groupe Kering attribuée par l'agence de rating Standard & Poor's, « BBB », perspective stable et ne sont soumis à aucun covenant financier.

Il n'existe aucune clause de remboursement anticipé dans les contrats de financement qui serait déclenchée suite à une détérioration de la notation financière du Groupe (« *rating trigger* »).

(1) *Endettement financier net défini en page 173.*

Variation de l'endettement financier net

La variation de l'endettement financier net peut se rationaliser comme suit :

(en millions d'euros)	2014	2013
Endettement financier net au 1er janvier	**3 442,9**	**2 491,7**
Cash-flow libre opérationnel	(1 077,8)	(856,6)
Intérêts nets versés et dividendes reçus	228,1	115,6
Dividendes versés	497,7	497,2
Acquisition de titres Kering	8,5	39,0
Acquisition de titres PUMA	-	99,6
Autres acquisitions et cessions	1 197,9	1 157,0
Autres mouvements	93,4	(100,6)
Endettement financier net au 31 décembre	**4 390,7**	**3 442,9**

Cash-flow libre opérationnel

La génération de cash-flow libre opérationnel est un des objectifs financiers majeurs pour toutes les marques du Groupe. Le cash-flow libre opérationnel de Kering en 2014 s'établit à près de 1 078 millions d'euros.

(en millions d'euros)	2014	2013	Variation
Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts	**1 844,3**	**1 983,4**	**- 7,0 %**
Variation du besoin en fonds de roulement (hors impôt)	(160,3)	(75,0)	+ 113,7 %
Impôts sur le résultat payés	(422,7)	(387,2)	+ 9,2 %
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	**1 261,3**	**1 521,2**	**- 17,1 %**
Investissements opérationnels nets	(183,5)	(664,6)	- 72,4 %
Cash-flow libre opérationnel	**1 077,8**	**856,6**	**+ 25,8 %**

En 2014, la capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts diminue de 139 millions d'euros (soit - 7 %) par rapport à 2013 sous l'effet de la légère baisse de la rentabilité opérationnelle du Groupe et du décaissement d'éléments opérationnels non courants.

En 2014, la variation du Besoin en Fonds de Roulement donne lieu à un décaissement net de trésorerie de 160 millions d'euros (75 millions d'euros en 2013).

Cette évolution défavorable de 85 millions d'euros résulte principalement :

- d'une augmentation des stocks en lien avec l'expansion du réseau de magasins des marques du Luxe avec un impact négatif de l'ordre de 153 millions d'euros ;
- de la hausse des créances clients par rapport à 2013, notamment chez PUMA, avec un effet négatif de 15 millions d'euros ;
- d'une augmentation des dettes fournisseurs principalement chez PUMA cumulée avec la hausse de volume d'activité avec nos distributeurs tiers, générant un effet favorable à hauteur de 127 millions d'euros.

L'impôt payé est en hausse de 35 millions d'euros sur l'exercice et résulte principalement de l'impact de la taxation de la plus-value de cession réalisée sur un ensemble immobilier.

Au 31 décembre 2014, les décaissements nets de trésorerie résultant des investissements opérationnels nets s'élèvent à 183 millions d'euros et diminuent de 481 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent ; ils tiennent compte de cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles pour 368 millions d'euros (10 millions d'euros en 2013).

Les investissements opérationnels bruts s'élèvent donc à 551 millions d'euros en 2014, en diminution de 18 % par rapport à l'exercice précédent. Ils se répartissent comme suit :

(en millions d'euros)	2014	2013	Variation
Luxe	372,4	432,8	- 14,0 %
Sport & Lifesyle	85,5	74,8	+ 14,3 %
Corporate	93,5	167,3	- 44,1 %
Investissements opérationnels bruts	**551,4**	**674,9**	**- 18,3 %**

En 2014, ces investissements opérationnels bruts résultent de programmes d'ouvertures de points de vente pour 36 % et de chantiers de transformation et/ou rénovation de magasins pour environ 23 %. En 2013, ces investissements opérationnels bruts résultaient de programmes d'ouvertures de points de vente pour 46 % et de chantiers de transformation et/ou rénovation de magasins pour environ 19 %.

Les marques du Luxe contribuent à hauteur de 60 millions d'euros au recul de ces investissements bruts qui reflète l'attention portée à la croissance organique à magasin constant et à la consolidation du réseau de magasins existants, en tenant compte du contexte moins porteur pour l'industrie du Luxe.

Cash-flow disponible

Les décaissements nets au titre des frais financiers intègrent en 2014 des intérêts et dividendes reçus pour 5 millions d'euros contre 70 millions d'euros en 2013. Au 31 décembre 2013, ils intégraient notamment 62 millions d'euros de gains encaissés suite au remboursement de la deuxième tranche de l'emprunt obligataire indexé arrivant à maturité en mai 2013 entraînant un remboursement à 69,1 % du pair.

Le cash-flow disponible s'établit à 850 millions d'euros pour l'exercice 2014 contre 740 millions d'euros en 2013.

Dividendes versés

Les dividendes versés au cours de l'exercice 2014 sont stables par rapport à l'exercice précédent ; ils comprennent 24 millions d'euros de dividendes versés aux minoritaires des filiales consolidées (26 millions d'euros en 2013), dont près de 14 millions d'euros concernent des sociétés du Pôle Luxe. Le dividende en numéraire versé par Kering à ses actionnaires en 2014 s'élève à 473 millions d'euros (incluant l'acompte sur dividende en numéraire mis en paiement le 24 janvier 2014), en légère augmentation par rapport à l'exercice précédent.

Acquisitions et cessions

Les acquisitions nettes de titres Kering pour un montant global de près de 9 millions d'euros sont relatives principalement à l'acquisition de 155 000 titres afférents aux plans d'attribution d'actions gratuites et d'options d'achats.

En 2014, l'impact des Autres acquisitions et cessions de titres est notamment relatif à l'acquisition d'Ulysse Nardin sur l'exercice. Il intègre également les flux financiers liés aux activités abandonnées pour 488 millions d'euros se rapportant principalement au décaissement au titre de la fiducie mise en place lors de la cession de La Redoute.

En 2013, l'impact des Autres acquisitions et cessions de titres était lié aux acquisitions de l'exercice (Groupe Pomellato, Richard Ginori, Christopher Kane, France Croco...) ainsi qu'aux flux financiers liés aux activités abandonnées pour 656 millions d'euros (principalement la recapitalisation de Groupe Fnac, l'encaissement des prix de cession des actifs cédés dans l'exercice net du comblement des besoins de financement des activités de Redcats).

Autres mouvements

Les Autres mouvements regroupent pour l'essentiel la variation des incidences des écarts de conversion et des impacts de mise à la juste valeur des instruments financiers selon les prescriptions des normes IAS 32/39.

1.6. résultat de la société kering et dividende

Le résultat net de la Société mère au 31 décembre 2014 s'établit à 818 millions contre 833 millions pour l'exercice 2013. Il inclut des dividendes perçus des filiales à hauteur de 1 187 millions d'euros, à comparer à 2 188 millions en 2013.

Le Conseil d'administration de Kering du 16 février 2015 proposera à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014, de distribuer au titre de cet exercice un dividende en numéraire de 4,00 euros par action.

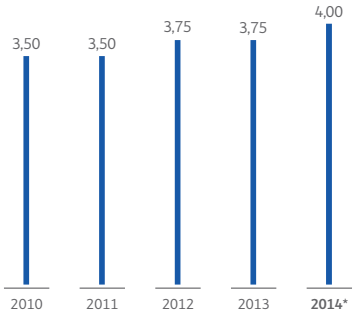
Un acompte sur ce dividende en numéraire de 1,50 euro par action a été mis en paiement le lundi 26 janvier 2015 suite à la décision du Conseil d'administration de Kering du 8 décembre 2014.

La somme qui serait distribuée en numéraire en 2015 atteindrait donc 505 millions d'euros.

Cette proposition traduit la volonté de Kering de conserver des taux de distribution bien équilibrés eu égard d'une part à l'évolution du résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants, et d'autre part au niveau du cash-flow disponible. En effet, ces taux de distribution s'établissent à :

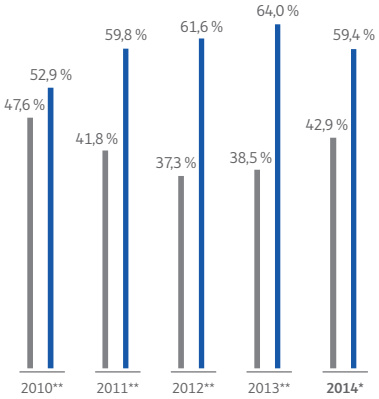
- 42,9 % du résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants de l'exercice 2014, contre 38,5 % sur la base des données publiées en 2013 ;
- 59,4 % du cash-flow disponible de l'exercice 2014 contre 64,0 % sur la base des données publiées en 2013.

DIVIDENDE VERSÉ PAR ACTION (EN EUROS)



* *Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale.*

TAUX DE DISTRIBUTION



% du RNPG poursuivi courant
% du cash-flow disponible

* *Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale.*
** *Données publiées non retraitées.*

1.7. transactions avec les parties liées

Les transactions avec les parties liées sont détaillées dans la Note 35 des états financiers.

1.8. événements postérieurs à la clôture

Partenariat productif avec Safilo

En 2014, Kering a annoncé sa volonté d'investir dans une entité dédiée et spécialisée dans l'Eyewear haut de gamme et Sport dirigée par une équipe qualifiée de professionnels expérimentés sous la direction de Roberto Vedovotto. Ce modèle innovant de gestion des activités Eyewear du Groupe permettra de capter pleinement tout le potentiel de croissance de ces marques dans cette catégorie.

Dans le cadre de ce mouvement stratégique, Kering et Safilo se sont mis d'accord pour faire évoluer leur partenariat. Ils entendent, en effet, mettre fin à l'actuel contrat de licence de Gucci avec deux ans d'avance soit le 31 décembre 2016. Kering a annoncé le 12 janvier 2015 avoir signé cet accord, qui couvre le développement produit, la fabrication et la fourniture des produits Eyewear de Gucci. Cet accord sera mis en œuvre à partir du 4e trimestre 2015 afin d'assurer une transition harmonieuse des activités Eyewear de Gucci. Le premier des trois paiements de même montant relatifs à l'indemnité de 90 millions d'euros due à Safilo a été effectué à cette date. Les paiements suivants interviendront en décembre 2016 et septembre 2018.

Cession de Movitex

Le 15 janvier 2015, Kering a cédé les actifs du groupe Movitex à l'équipe dirigeante après avoir recapitalisé la société selon les termes de l'accord préliminaire signé le 3 décembre 2014.

Émission obligataire

Kering a réalisé, le 20 mars 2015, une émission obligataire à taux fixe de 500 millions d'euros à 7 ans assortie d'un coupon de 0,875 %.

1.9. perspectives

Positionné sur des marchés structurellement porteurs, Kering dispose de fondamentaux très solides et d'un portefeuille de marques puissantes à fort potentiel.

L'année 2015 sera caractérisée par la poursuite du plan de relance chez PUMA, et par le déploiement de plans d'actions pour chacune des marques du Pôle Luxe, avec un accent mis, comme en 2014, sur la croissance organique rentable.

Dans un environnement macro-économique encore instable, les évolutions récentes des devises sont susceptibles, en l'état, d'avoir un impact favorable sur le niveau d'activité, mais pourraient avoir des effets contrastés sur les résultats du Groupe. Kering poursuivra dans ce contexte une gestion rigoureuse et exigeante dans le pilotage et l'allocation de ses ressources, en vue d'optimiser sa performance opérationnelle. Un accent particulier sera par ailleurs mis sur la génération de cash-flow des marques du Groupe.

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 réseaux de magasins, en investissant dans des plateformes logistiques ou dans les systèmes d'information notamment.

2.1. investissements financiers

2014

Les flux de trésorerie liés aux investissements financiers ont représenté un décaissement net de 590,2 millions d'euros pour l'exercice 2014, les acquisitions ayant excédé les cessions d'actifs financiers, compte tenu des recapitalisations et refinancements des actifs cédés ou en cours de cession.

Pour les activités cédées ayant fait l'objet d'un retraitement selon la norme IFRS 5 (Sergio Rossi, groupe Redcats) les impacts sont présentés sur la ligne « flux nets liés aux activités abandonnées ».

Renforcement du portefeuille de marques de Luxe

Kering a annoncé le 19 novembre 2014 avoir finalisé l'acquisition de la marque Ulysse Nardin. La marque détenue à 100 % rejoint le Pôle « Luxe-Montres & Joaillerie » de Kering, dirigé par Albert Bensoussan.

Fondée en 1846 par Ulysse Nardin et ancrée dans l'univers marin, la maison horlogère éponyme fut reprise et relancée à partir de 1983 par Rolf W. Schnyder pour en faire une entreprise à la rentabilité élevée et à la situation financière très saine. Elle bénéficie d'une forte identité de marque qui s'appuie sur son savoir-faire historique dans les chronomètres de marine et les grandes complications.

Ulysse Nardin est consolidé depuis le 1er novembre 2014 et les travaux préliminaires d'allocation du prix d'acquisition sont en cours à fin décembre 2014.

Finalisation des opérations de cession des activités de Redcats

Kering a annoncé le 3 juin 2014 avoir finalisé la cession de La Redoute et Relais Colis à Nathalie Balla, Présidente-Directrice Générale de La Redoute, et Eric Courteille, Secrétaire général de Redcats conformément aux conditions prévues par l'accord de cession et dans le respect de l'ensemble des engagements pris dans le cadre du processus de cession.

Le 3 décembre 2014, Kering a cédé sa participation dans Diam au groupe Prenant après l'avoir recapitalisée et a annoncé avoir signé un accord pour la cession de Movitex réalisée en janvier 2015. La signature de cet accord marque pour le groupe Kering la finalisation des opérations de cession des activités de Redcats.

2013

Les flux de trésorerie liés aux investissements financiers ont représenté un décaissement net de 318,5 millions d'euros pour l'exercice 2013, les acquisitions ayant excédé les cessions d'actifs financiers, compte tenu des recapitalisations et refinancements des actifs cédés ou en cours de cession.

Pour les activités cédées ayant fait l'objet d'un retraitement selon la norme IFRS 5 (Fnac, groupe Redcats) les impacts sont présentés sur la ligne « flux nets liés aux activités abandonnées ».

Renforcement du portefeuille de marques de Luxe

Kering a finalisé, début janvier 2013, l'acquisition d'une participation majoritaire dans la marque de Joaillerie chinoise Qeelin. Lancé en 2004, Qeelin est le premier joaillier de Luxe chinois à avoir développé un réseau de boutiques à l'international, dans les quartiers commerçants les plus prestigieux à travers le monde. Qeelin gérait au moment de l'acquisition 14 boutiques dans le monde (dont 7 en Chine continentale, 4 à Hong-Kong et 3 en Europe). La marque est également distribuée dans quelques boutiques multimarques comme Colette à Paris et Restir à Tokyo.

Le 15 janvier 2013, Kering a acquis une part majoritaire dans la marque du designer de Luxe « Christopher Kane ».

Ce partenariat entre Kering et Christopher Kane permettra de développer en étroite collaboration les activités de la marque. Fondée en 2006 par le designer écossais Christopher Kane, la marque éponyme est une marque originale et surprenante, à l'ADN unique.

Le 25 mars 2013, Kering a annoncé l'acquisition d'une participation majoritaire dans France Croco et Tannerie de Périers. Fondée en 1974 France Croco est l'une des principales tanneries indépendantes, située en Normandie et spécialisée dans l'approvisionnement, le tannage et le traitement des peaux de crocodiles.

Gucci a conforté son attachement à la valeur du *Made in Italy* et à la Toscane en annonçant le 22 avril 2013 le rachat du fabricant italien de porcelaine Richard Ginori dans le cadre de sa stratégie d'expansion dans le domaine des arts de la table.

Le 24 avril 2013, Kering a annoncé la signature d'un accord avec RA.MO S.p.A en vue d'acquérir une participation majoritaire dans le groupe de joaillerie italien Pomellato. Le Groupe détient deux marques, Pomellato, positionnée sur le segment de la joaillerie et Dodo, positionnée sur un segment plus accessible. Avec cette acquisition, Kering élargit et renforce son portefeuille de marques de Luxe sur le segment très porteur de la joaillerie. Cette acquisition a été finalisée le 5 juillet 2013 après avoir obtenu l'aval des autorités de la concurrence. Consécutivement à la prise de contrôle, le groupe Pomellato est consolidé dans les états financiers du Groupe à partir du 1er juillet 2013.

Le 6 septembre 2013, Kering a annoncé sa prise de participation minoritaire dans la marque de mode new-yorkaise Altuzarra. Cet investissement marque le début d'une relation dans laquelle le Groupe accompagnera la croissance de la marque fondée en 2008 par le créateur franco-américain Joseph Altuzarra.

Le 19 novembre 2013, Kering et Tomas Maier ont annoncé la mise en place d'une joint-venture pour développer conjointement la marque Tomas Maier. Tomas Maier demeure Directeur de la Création de la maison Bottega Veneta, fonction qu'il occupe depuis 2001.

Attribution d'actions Groupe Fnac, poursuite du processus de cession du groupe Redcats et finalisation de la transformation du Groupe

Dans le prolongement du principe annoncé le 9 octobre 2012, le Conseil d'administration de Kering réuni le 17 avril 2013 a validé à l'unanimité la mise en bourse de Groupe Fnac par distribution d'actions Groupe Fnac aux actionnaires de Kering. L'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 18 juin 2013 de Kering a approuvé la distribution à ses actionnaires d'un complément de dividende en numéraire ainsi qu'un dividende complémentaire en actions Groupe Fnac. Le 20 juin 2013 avant l'ouverture du marché, le complément de dividende en numéraire au titre de l'année 2012 a été détaché et mis en paiement. Les droits d'attribution d'actions Groupe Fnac ont également été détachés et les opérations de livraison des actions ont démarré. Le même jour, la première cotation des droits d'attribution d'actions Groupe Fnac a démarré sur le marché Euronext Paris.

Le processus de cession du groupe Redcats et la finalisation de la transformation du Groupe se sont poursuivis sur l'exercice 2013 :

- Kering a annoncé le 3 janvier 2013 avoir reçu une offre ferme de la part d'Alpha Private Equity Fund 6 (« APEF 6 ») pour l'acquisition du Pôle Enfants-Famille de Redcats, composé des marques Cyrillus et Vertbaudet, pour une valeur d'entreprise de 119 millions d'euros. La transaction a été finalisée le 28 mars 2013 ;
- le 5 février 2013, Kering a annoncé la finalisation de la cession de OneStopPlus à Charlesbank Capital Partners et Webster Capital conformément aux termes de l'accord définitif de cession annoncé le 5 décembre 2012. Cette opération a marqué la cession de l'intégralité des activités de Redcats USA ;
- le 25 février 2013, Kering a annoncé la signature d'un accord entre Redcats et Nordic Capital Fund VII pour la cession de ses activités nordiques Ellos et Jotex pour une valeur d'entreprise de 275 millions d'euros. La transaction a été finalisée le 3 juin 2013.

Autres évolutions

Au cours de l'exercice 2013, Kering a acheté sur le marché 422 500 actions PUMA, pour un montant global de 99,6 millions d'euros. Le taux de détention de Kering dans PUMA a été porté de près de 83 % au 31 décembre 2012 à 85,81 % au 31 décembre 2013.

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 551 millions d'euros au 31 décembre 2014, en diminution de 18 % par rapport à l'exercice précédent. Le Groupe a maintenu une enveloppe d'investissement comparable à celle de l'année précédente de 530 millions d'euros si l'on retraite 2013 de l'acquisition d'un immeuble à Tokyo.

En 2014, ces investissements opérationnels bruts résultent de programmes d'ouvertures de points de vente pour 36 % et de chantiers de transformation et/ou rénovation de magasins pour environ 23 %. En 2013, ces investissements opérationnels bruts résultaient de programmes d'ouvertures de points de vente pour 46 % et de chantiers de transformation et/ou rénovation de magasins pour environ 19 %.

Les marques du Luxe contribuent à hauteur de 60 millions d'euros au recul de ces investissements bruts qui reflète l'attention portée à la croissance organique à magasin constant et à la consolidation du réseau de magasins existants, en tenant compte du contexte moins porteur pour l'industrie du Luxe.

En 2014, les investissements opérationnels nets tiennent compte de cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles pour 368 millions d'euros (contre 10 millions d'euros en 2013).

Pôle Luxe

Les investissements opérationnels du Pôle Luxe s'élèvent à 372 millions d'euros et s'affichent en recul de - 14,0 %. Cette évolution est le reflet de l'attention portée à la croissance organique à magasin constant et à la consolidation du réseau de magasins existants. Le Groupe continue néanmoins d'allouer les ressources nécessaires au développement des marques en cohérence avec leur plan stratégique.

Au 31 décembre 2014, le Pôle Luxe disposait d'un réseau de 1 186 magasins exploités en propre dont 744 (63 %) dans les pays matures et 442 dans les pays émergents. En net, le réseau compte 90 magasins de plus. Cependant, retraitée des transferts de points de vente existants précédemment exploités par des distributeurs tiers (Gucci en Russie et en Amérique du Nord), de l'ouverture de magasins dédiés Gucci Watches et du réseau Ulysse Nardin, la variation nette s'établit à 73 unités à comparer à 93 ouvertures nettes retraitées des transferts en 2013.

Gucci

Pour 2014, les investissements opérationnels bruts de Gucci s'élèvent à 186 millions d'euros, en baisse de - 13,1 % par rapport à 2013. La majorité des investissements se rapporte au réseau de magasins et comprend notamment les coûts associés aux rénovations et extensions de boutiques. Le recul des investissements par rapport au pic de 2013 s'explique par la réduction des investissements dans la logistique suite à l'accroissement significatif des capacités logistiques concrétisé par l'inauguration de nouvelles installations à Sant' Antonino fin 2013.

À fin 2014, Gucci exploitait 505 magasins en direct, dont 207 dans les pays émergents. Au cours de l'année, Gucci a ouvert en net 31 nouveaux magasins. Hors la reprise de magasins en Russie, de points de vente dans un « department store » aux États-Unis et l'ouverture de « *corners* » pour l'activité Montres et Joaillerie de Gucci, la variation s'établit à 16 ouvertures en net.

Bottega Veneta

Au cours de l'exercice écoulé, les investissements opérationnels bruts de Bottega Veneta ont reculé d'environ 21 millions d'euros pour s'établir à près de 41 millions d'euros. Cette baisse s'explique par le ralentissement du rythme d'ouverture de magasins et par l'absence d'investissement exceptionnel comme en 2013, qui avait vu la finalisation des nouvelles installations de la marque (ateliers et bureaux) à Montebello Vicentino.

Le réseau de magasins exploités en propre par Bottega Veneta comptait 236 magasins au 31 décembre 2014, dont 97 dans les pays émergents. Dans l'année, la marque a ouvert en net 15 nouveaux points de vente (25 ouvertures nettes en 2013).

Yves Saint Laurent

Les investissements opérationnels bruts d'Yves Saint Laurent s'élèvent à environ 54 millions d'euros dont les deux tiers liés au réseau de magasins. Ils sont en recul de onze millions d'euros par rapport à 2013, principalement en raison de différences dans le calendrier des décaissements liés aux travaux.

Au 31 décembre 2014, la marque exploitait 128 magasins en propre dont 52 dans les pays émergents. En net, 13 nouveaux magasins ont été ouverts au cours de l'exercice. Cinq magasins majeurs pour la marque (« *flagship* stores ») ont en outre fait l'objet de rénovations.

Autres marques de Luxe

Le réseau de magasins exploités en propre par les autres marques du Pôle Luxe compte 317 unités au 31 décembre 2014. Hors effet de périmètre (Ulysse Nardin et reclassification de Sergio Rossi comme actif non courant), la croissance du réseau de magasins s'établit à 29 ouvertures en net dont 22 de marques de Couture et Maroquinerie. Le réseau compte 231 magasins dans les pays matures et 86 dans les pays émergents dont 56 en Grande Chine.

Les marques s'étant montrées très sélectives et exigeantes dans leur politique d'investissement, notamment pour ce qui concerne les nouveaux emplacements, les investissements opérationnels sont quasi-stables en 2014 et s'établissent à 91 millions d'euros.

Pôle Sport & Lifestyle

Dans un contexte de relance des marques du Pôle Sport & Lifestyle et après une année de gel des investissements en 2013, les investissements opérationnels bruts du Pôle ont été portés à 86 millions d'euros, en hausse de + 14,3 %.

Au 31 décembre 2014, le réseau de magasins exploités en direct par les marques du Pôle comporte 677 points de vente. Par rapport au 31 décembre 2013, 69 nouveaux points de vente ont été ouverts en net, principalement dans les pays émergents (au nombre de 44 en net).

PUMA

Après un exercice 2013 marqué par une réduction massive des investissements opérationnels, la mise en œuvre de la stratégie de transformation de PUMA a entraîné en 2014 une progression des investissements opérationnels d'environ + 8 millions d'euros, notamment dans la *supply chain*.

Au 31 décembre 2014, le réseau de magasins exploités en propre par PUMA compte 624 unités, soit 63 ouvertures en net par rapport au 31 décembre 2013. Plus des deux tiers des ouvertures se rapportent aux pays émergents.

Autres marques de Sport & Lifestyle

Pour 2014, les investissements opérationnels bruts de Volcom et Electric ont atteint près de 10 millions d'euros en progression de 3 millions d'euros par rapport à 2013, année qui avait marqué un point bas en matière d'investissements.

Le réseau de magasins exploités en propre par Volcom compte 52 unités au 31 décembre 2014, dont 9 dans les pays émergents.

3. gestion des risques

La gestion des risques s'inscrit dans le cadre des processus d'identification et d'évaluation continue des risques du Groupe (cf la partie « procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société » du Rapport du Président du conseil figurant en page 161 du présent Document de Référence.)

3.1. risques financiers

Le Groupe a mis en place une organisation qui permet de gérer de façon centralisée les risques financiers de liquidité, de change et de taux. Dépendant de la Direction Financière, la Direction des Financements et de la Trésorerie du groupe Kering assume cette responsabilité et dispose pour cela de l'expertise, des moyens notamment techniques et des systèmes d'information nécessaires. Elle intervient sur les différents marchés financiers dans les meilleures conditions d'efficacité et de sécurité par l'intermédiaire de Kering Finance SNC, société du Groupe dédiée à la gestion de trésorerie et au financement. Elle coordonne la gestion de trésorerie des filiales et détermine la politique bancaire du Groupe.

Les risques financiers identifiés par le Groupe sont les suivants :

Risque de signatures

Kering minimise son exposition au risque de contrepartie en ne s'engageant qu'avec des établissements de première catégorie et en répartissant les transactions parmi les institutions sélectionnées dans des limites de montant et de maturité qui leur sont affectées. Les contreparties des opérations de produits dérivés sont incluses dans les procédures de gestion du risque de contrepartie : chacune d'elles fait l'objet d'autorisations régulièrement mises à jour en montant et maturité. Les contreparties font l'objet d'une classification interne qui dépend notamment de la note obtenue auprès des agences de notation. La notation des contreparties ne peut pas être inférieure au niveau « BBB » chez Standard & Poor's et à son équivalent chez Moody's.

Risque actions

Dans le cadre de ses opérations courantes, Kering intervient sur les actions liées aux participations consolidées et les actions émises par Kering. Dans le cadre de son programme de rachat d'actions, Kering est amené à intervenir sur son propre titre ou *via* l'utilisation de produits dérivés, dans le respect de la réglementation en vigueur. Par ailleurs, Kering a donné mandat à un intermédiaire financier en vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des titres. Ce contrat est conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers (AMAFI) et approuvée par l'Autorité des marchés financiers.

Les actions détenues au titre de participations non consolidées représentent une faible exposition pour le Groupe et ne font pas l'objet de couverture.

Lorsque Kering met en place des placements financiers sous la forme de SICAV, OPCVM ou équivalents, il utilise systématiquement des instruments de type monétaire de maturité de moins de trois mois et bénéficiant d'une liquidité afin de limiter les risques. En conséquence, Kering supporte un risque de prix jugé non significatif.

Les informations complémentaires relatives au risque actions sont présentées dans la Note 30.3 des comptes consolidés annuels.

Risque de change

Le Groupe est amené à utiliser des instruments de couverture afin de réduire son exposition au risque de change en fonction des spécificités propres à chaque Pôle.

Ces instruments sont destinés, soit à couvrir des dettes et créances commerciales en devises, soit à couvrir des expositions budgétaires hautement probables et/ou des engagements fermes. Chaque entité couvre le risque de change généré par l'utilisation d'une devise autre que sa devise fonctionnelle dans ses relations commerciales.

Les sociétés du Pôle Sport & Lifestyle couvrent principalement le risque de change généré par des engagements fermes d'achat en devises ou des flux d'achat hautement probables et dont l'horizon dépend de l'activité propre à chaque entité. Ces flux de couverture peuvent être générés par des flux intragroupes *via* des centrales d'achat.

Les sociétés du Pôle Luxe sont amenées à couvrir le risque de change d'une part importante des ventes faites à leurs filiales de distribution et plus marginalement leurs flux d'achats. Ces flux couverts sont essentiellement des flux intragroupes.

Les expositions futures en devises sont déterminées dans le cadre d'une procédure budgétaire régulièrement réactualisée.

L'horizon de couverture est adapté au cycle de chaque marque et n'excède que marginalement l'année à chaque date de clôture.

Les directives et procédures de gestion du risque de change sont déterminées par le Comité exécutif de chaque 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 273, « Exposition aux risques de change »).

Kering Finance SNC assure le traitement, le contrôle et le suivi administratif des opérations de change pour le compte des sociétés du Groupe, au travers d'une organisation permettant de garantir la séparation des tâches et la sécurité des transactions (*front-office*/*middle-office*/*back-office*/comptabilité) et d'assurer le retournement des dérivés internes sur le marché. Kering Finance SNC dispose des moyens techniques et des systèmes d'information standards référencés sur le marché permettant de valoriser les instruments financiers de change.

Risque de taux

La politique de risque de taux est de la compétence de Kering et sa gestion est réalisée de manière consolidée par Kering Finance SNC. Kering a ainsi fixé l'objectif de répartition entre taux fixe et taux variable de l'endettement financier net consolidé du Groupe : 30 % à taux variable et 70 % à taux fixe.

Le risque de taux est analysé à partir des données et projections de l'évolution de l'endettement financier net consolidé, de l'échéancier des couvertures de taux et des financements émis à taux fixe et à taux variable. Cette analyse permet d'initier les couvertures de taux en adéquation avec l'objectif de répartition taux fixe/taux variable du Groupe. La mise en place des produits de couverture appropriés est effectuée par l'intermédiaire de Kering Finance SNC, en liaison étroite avec la Direction Générale de Kering. Kering utilise principalement des swaps de taux d'intérêts afin de convertir à taux variable tout ou partie de ses emprunts obligataires émis à taux fixe et des options de taux de type « cap » et « collar » afin de protéger les financements à taux flottant contre le risque d'augmentation des taux d'intérêt.

Kering Finance SNC assure le traitement, le contrôle et le suivi administratif des opérations de taux pour le compte des 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 270, « Exposition aux risques de taux d'intérêt »).

Risque de liquidité

La gestion du risque de liquidité du Groupe et de chacune de ses sociétés est étroitement et périodiquement appréciée par Kering, à l'aide des procédures de *reporting* financier des marques et du Groupe.

Afin de gérer le risque de liquidité pouvant résulter de l'exigibilité des passifs financiers à leur échéance contractuelle, le Groupe a poursuivi sa politique de financement visant à optimiser l'échéancier de sa dette et en limitant la concentration des remboursements.

Dans le cadre de cette gestion active, il diversifie également les sources de financement permettant ainsi de limiter la dépendance vis-à-vis des différents prêteurs.

Le Groupe dispose notamment d'un montant de lignes de crédit confirmées non utilisées au 31 décembre 2014 qui s'élève à 4 125,5 millions d'euros contre 4 125,9 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Kering dispose d'un programme EMTN (*Euro Medium Term Notes*) au Luxembourg pour l'émission de ses emprunts obligataires d'un montant de 5 milliards d'euros et dont le montant utilisé au 31 décembre 2014 s'élève à 3 400 millions d'euros. Le programme EMTN a été renouvelé le 4 décembre 2014 pour une durée d'un an. Le groupe Kering est noté par l'agence Standard & Poor's qui lui a attribué la note « A2 » à court terme et « BBB » à long terme, perspective stable.

Les financements bancaires et obligataires du Groupe contiennent les clauses d'engagement et de défaut habituelles de ce type de contrat : maintien de l'emprunt à son rang (*pari passu*), limitation des sûretés attribuées aux prêteurs (*negative pledge*) et défaut croisé (*cross default*). Les emprunts obligataires émis dans le cadre du programme EMTN sont tous assortis d'une clause de changement de contrôle, qui donne la possibilité aux porteurs obligataires de demander le remboursement au pair si, consécutivement à un changement de contrôle, Kering voyait sa note abaissée en catégorie *Non Investment Grade*.

Les emprunts obligataires émis en 2009 et 2010, y compris la part abondée en janvier 2012 pour l'emprunt obligataire émis en avril 2010, intègrent aussi une clause dite de « *step-up coupon* » en cas de passage de la notation de Kering en catégorie *Non Investment Grade* (Notes 29.4 et 29.5).

Les lignes de crédit confirmées de Kering et Kering Finance SNC contiennent une clause de défaut (remboursement anticipé) en cas de non-respect du covenant financier Endettement Financier Net/EBITDA inférieur ou égal à 3,75 (Note 29.5.3 des comptes consolidés annuels). Le calcul de ce covenant financier s'effectue sur une base « pro forma ». Au 31 décembre 2014, Kering et Kering Finance SNC n'utilisaient pas de lignes de crédit confirmées soumises à ce covenant.

Les émissions obligataires sur le marché de l'euro ne contiennent aucun engagement lié à des ratios financiers.

Toutes ces clauses sont respectées au 31 décembre 2014 et il n'existe pas de risque de défaut prévisible à cet égard.

Les informations relatives au risque de liquidité sont présentées dans la Note 29 des comptes consolidés annuels pour la répartition par échéance et par devise des dettes du Groupe et dans la Note 30.6 des comptes consolidés annuels détaillant le risque de liquidité conformément à la norme IFRS 7.39.

3.2. Risques stratégiques et opérationnels

Suivant les recommandations de l'AMF, ce chapitre ne traite que des risques dont les impacts sont jugés potentiellement significatifs par le Groupe.

Instabilités macro-économiques

La faiblesse de la croissance mondiale ainsi que l'instabilité politique de certains pays concourent à un environnement macroéconomique dégradé.

L'équilibre des activités des Pôles Luxe et Sport & Lifestyle en termes d'implantations géographiques limite l'exposition du Groupe aux conséquences d'une récession locale et permet de profiter de la croissance dans les pays émergents.

Le portefeuille de produits réduit la dépendance du Groupe à une gamme particulière ; le réseau de distribution est de surcroît géographiquement équilibré : la vente des produits du Pôle Luxe se fait notamment par l'intermédiaire de plus de 1 200 points de vente exploités en propre dans 42 pays.

Matières premières et savoir-faire stratégiques

La capacité du Pôle Luxe à répondre aux attentes de ses clients exige à la fois d'assurer la disponibilité parfaite de certaines matières premières conformes aux critères de qualité du Groupe, et d'entretenir le savoir-faire des équipes de production au niveau le plus élevé. Le Groupe a donc mis en place des partenariats privilégiés avec ses fournisseurs et entrepris une politique de recherche active de nouveaux partenaires. En outre, par le biais d'acquisitions ou d'associations d'activités stratégiques dans la sous-traitance, le Groupe renforce l'intégration verticale de sa chaîne de production.

Par ailleurs, la pérennité du savoir-faire dans les métiers du Pôle Luxe est assurée par des actions menées en faveur de la formation et de la sauvegarde de ces métiers, et par l'internalisation d'activités initialement sous-traitées.

Fluctuation des prix des matières premières

La hausse des prix des matières premières utilisées par le Pôle Luxe est corrélée à la demande soutenue du secteur pour les cuirs, peaux et pierres précieuses. Quant à la hausse des prix des matières premières intégrées dans la chaîne de production du Pôle Sport & Lifestyle, elle résulte des variations de prix du caoutchouc, du coton et du polyester ainsi que de la sous-traitance. La hausse des prix des coûts de production peut être compensée pour tout ou partie par une hausse ciblée du prix de vente des produits finis.

Par ailleurs, l'attention portée par le Groupe à la traçabilité de ses approvisionnements, au respect par ses fournisseurs et sous-traitants des règles d'éthique du Groupe et des législations, ainsi que la vigilance du Pôle Luxe sur la conformité de ses approvisionnements aux normes internationales relatives aux conditions d'exploitation de l'or, du diamant et des pierres précieuses, limitent le champ des options possibles en matière d'approvisionnement. Le Groupe est néanmoins organisé pour rechercher régulièrement de nouveaux fournisseurs susceptibles de répondre favorablement aux exigences ainsi posées.

Attractivité commerciale – Valeur de la marque

Les activités du Groupe reposent sur des marques globales et puissantes de Luxe et de Sport & Lifestyle. La perte d'attractivité et de désirabilité commerciale et la dépréciation corrélée de ces marques constituent l'un des principaux risques du Groupe. Elles peuvent notamment découler d'une prise en compte insuffisante des attentes des consommateurs, de la mutation des marchés, de la perte de partenariats clés, de problèmes de qualité produit, ou encore du non-respect des principes du Groupe en termes de Responsabilité Environnementale et Sociale. Les impacts comptables liés à une perte de valeur sont détaillés dans la Note 19 annexée aux comptes consolidés au 31 décembre 2014 en page 254.

Attentes des consommateurs

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. Les marques du Pôle Sport & Lifestyle jouent également un rôle d'initiateur de tendances à l'égard des consommateurs en investissant dans la recherche et développement et en proposant aux consommateurs de nouveaux produits et services.

L'incapacité à anticiper l'évolution des attentes des consommateurs constituerait pour le Groupe un risque majeur susceptible d'affecter le développement de ses activités. En réponse à cette menace, les efforts du Groupe portent sur l'optimisation du cycle d'approvisionnement, avec la diminution du temps entre la phase de conception et la mise sur le marché des produits.

Le Groupe encourage également les Pôles à anticiper au mieux les tendances de consommation : ils exercent ainsi une observation permanente des tendances de marché (salons, bureaux de tendances, études consommateurs).

Les marques du Pôle Luxe élargissent ainsi leur offre, multiplient le nombre de collections et mettent en place de nouveaux partenariats avec des designers renommés.

Perte d'un partenariat clé

Les partenariats développés avec des personnalités, des athlètes, des équipes sportives ou d'autres marques, jouent un rôle important dans la valorisation de l'image du Groupe. L'anticipation dans le renouvellement des contrats les plus importants, l'élargissement du portefeuille des partenariats et le soin particulier apporté à la qualité des relations avec les icônes et représentants des marques du Groupe, permettent de limiter le risque de perte de partenariat stratégique.

Qualité et sécurité des produits/ risques sur la santé

La qualité des produits vendus ainsi que leur conformité aux standards élevés de sécurité sont l'une des priorités du Groupe.

Afin de commercialiser des produits répondant à ces standards, le Groupe a mis en place une démarche qualité couvrant toutes les étapes de la vie d'un produit, de sa conception jusqu'à sa commercialisation : qualification du produit selon des normes qualité et sécurité, sélection du fournisseur suite à un audit technique et à son adhésion à la Charte fournisseurs du Code d'éthique, contrôles qualité et sécurité des produits tout au long du processus de production par des ingénieurs et des laboratoires accrédités.

Les procédures relatives au contrôle des produits sont présentées au Chapitre 3 du présent Document de Référence : « Le développement durable », pages 116 à 118.

Les Pôles se sont dotés de cellules de gestion de crise « produit ». En cas de risque avéré, les Pôles respectent un processus d'information immédiate et transparente du public et de rappel des produits défectueux.

Par ailleurs, le Groupe a mis en place un programme d'assurance de responsabilité civile au titre des produits qui s'avéreraient défectueux (voir partie 3.4 « Les principaux programmes mis en place concernant l'assurance », page 209).

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

Le Groupe veille à la valeur des actifs liés à son image et sa réputation.

Il est donc attentif à ce que ne se produise pas d'incident causé par un comportement contraire à la déontologie de la part d'une personne morale ou physique placée sous le contrôle du Groupe ou entretenant des relations d'affaires avec lui.

Dans ce cadre, chacun des Pôles s'est doté d'une politique de gestion de crise et d'une cellule de gestion de crise en relation avec le siège de Kering.

De même, le Groupe veille à la bonne application par l'ensemble des collaborateurs de la Charte du Groupe (celle-ci définit le cadre de la décentralisation de l'organisation) et de son Code d'éthique dont la troisième édition a été diffusée à l'ensemble des collaborateurs du Groupe en 2013, 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). Les Comités d'éthique peuvent être contactés via une ligne d'appel (hotline), accessible également en 12 langues, depuis 74 pays.

Le Groupe réfléchit régulièrement à l'adaptation de ces documents à son organisation. 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. Son respect est en outre contrôlé par la conduite d'audits sociaux dans les sites de production (voir Chapitre 3 du présent Document de Référence : « Le développement durable », pages 113 à 116).

Toutes les marques du Pôle Luxe mettent en œuvre les moyens et dispositifs appropriés pour assurer la parfaite conformité de leurs activités avec les exigences du Groupe en terme de responsabilité sociale et environnementale : certification SA 8000, 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 marques.

Le Pôle Sport & Lifestyle porte également son attention au respect par ses fournisseurs de ces exigences sociales et environnementales, à l'instar de PUMA qui veille au respect par ses fournisseurs de ses standards S.A.F.E (« Social Accountability and Fundamental Environmental ») visant à proscrire le travail des enfants, les conditions de travail contraires à l'éthique, les dommages environnementaux et de façon générale, toute relation d'affaire avec des organisations criminelles.

Contrefaçon et distribution parallèle

Kering possède, notamment au travers de ses Pôles Luxe et Sport & Lifestyle, un large portefeuille de marques, de modèles, de droits d'auteurs, de brevets, de créations et de savoir-faire qui constitue à la fois une propriété intellectuelle et un actif stratégique pour le Groupe.

Les Directions Juridiques du Groupe assurent la bonne gestion des portefeuilles de marques et autres droits de propriété intellectuelle, et mettent en place des politiques actives et diversifiées contre toute violation de ces droits. Le Groupe lutte notamment contre les réseaux illicites de vente de produits contrefaits ou copiés, et contre les réseaux de distribution parallèle, en particulier par le développement de la traçabilité des produits.

La défense de la propriété intellectuelle du Groupe prend des formes multiples, de très en amont des portefeuilles de marques jusqu'en aval avec des opérations douanières, policières ou judiciaires anti-contrefaçons. Les coûts de la surveillance des marchés et de la lutte contre la contrefaçon sont répartis, au sein des marques et du siège, dans les fonctions juridique, sécurité, ou dans les magasins. Ces coûts sont peu significatifs à l'échelle du Groupe.

Kering est aussi présent au sein des organismes regroupant les grands noms de l'industrie du Luxe. Le Groupe agit également par divers moyens contre la vente de ses produits par des réseaux de distribution parallèles, notamment par le développement de la traçabilité des produits, l'interdiction de vente directe à ces réseaux et des actions spécifiques permettant de mieux contrôler les circuits de distribution.

Dépendance du Groupe à l'égard de brevets, licences ou contrats d'approvisionnement

Il n'existe aucun lien de dépendance significative du Groupe à l'égard de brevets, de licences ou de sources d'approvisionnement de tiers.

Les marques, brevets ou droits de propriété intellectuelle exploités par le Groupe en propriété ou en licence lui appartiennent en propre sans restriction d'antériorité, d'usage ou de droits susceptible de restreindre cette exploitation sur aucun des territoires concernés et il en est de même des dénominations sociales et noms de domaine des filiales ou des branches, des enseignes des magasins ou des points de vente du Groupe, ou qu'il s'agisse des marques ou signes de produits ou services fabriqués ou commercialisés par les différentes entités du Groupe. Cette situation n'exclut pas que, dans le cadre de la politique de valorisation des marques du Groupe, certaines marques lui appartenant soient concédées en licence à des tiers pour la commercialisation de produits ou services, comme c'est notamment le cas dans le domaine des parfums ou cosmétiques ; dans tous les cas, ces licences s'opèrent à des conditions commerciales et financières équilibrées et sans impact sur la pleine titularité des marques et des signes appartenant au Groupe. Une information relative aux obligations contractuelles et autres engagements est fournie dans les notes 34.2.1. et 34.2.4. annexées aux comptes consolidés au 31 décembre 2014 en pages 286 et 287.

Procédures et litiges

Les sociétés du Groupe sont engagées ou susceptibles de l'être dans des procédures et litiges qui interviennent dans le cours normal des opérations, dont des réclamations ou contentieux avec les administrations fiscales, sociales ou douanières, ainsi que des autorités gouvernementales diverses ou de concurrence. Les charges pouvant en découler, lorsqu'elles sont estimées probables par les sociétés et leurs experts, ont fait l'objet de provisions pour risques et charges. Aucun des contentieux en cours dans lesquels les sociétés du Groupe sont actuellement impliquées, de l'avis de leurs experts 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 2014. 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.

Au surplus, diverses déclarations ou garanties ont été souscrites par le Groupe à l'occasion de cessions de contrôle de filiales intervenues au cours des dix dernières années (voir la Note 34.1. annexée aux comptes consolidés au 31 décembre 2014 en page 285).

S'agissant des 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 et elles sont toutes régies par les mêmes contraintes ou obligations que celles avec lesquelles elles se trouvent effectivement en concurrence sur les différents marchés concernés.

Il n'existe, à la connaissance de la Société, aucune évolution prévisible de caractère réglementaire ou législatif contraire à ce constat.

À la connaissance de la Société, pour une période couvrant au moins les douze derniers mois, il n'y a pas de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont l'émetteur a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) susceptible d'avoir ou ayant eu des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de l'émetteur et de son Groupe.

Gestion des talents

Une des clés de la réussite du Groupe réside dans le talent et la créativité de ses collaborateurs. La capacité à les identifier, les attirer, les retenir et développer leurs compétences constitue un enjeu pour le Groupe.

La politique de ressources humaines vise à installer un environnement professionnel motivant et impliquant, encourage l'attachement au Groupe et à ses valeurs par des programmes de formation et par un intéressement aux résultats, développe l'employabilité des collaborateurs, la mobilité en interne et les perspectives d'évolution et de développement professionnels et personnels (voir Chapitre 3 du présent Document de Référence : « Le développement durable », pages 66 à 69).

Une attention particulière est notamment portée aux équipes dans le domaine de la création afin de pérenniser l'identité des marques.

Systèmes d'information

La majeure partie des processus de production et transactionnels du Groupe s'appuient sur des systèmes d'information. La maturité de ces derniers en termes d'adaptation aux besoins, de sécurité, de déploiement ou de fonctionnalité est relativement hétérogène au sein du Groupe. L'adaptation, l'amélioration, la sécurisation et la pérennisation des systèmes d'information sont assurées par un programme d'investissement pluriannuel. Le Groupe met par ailleurs à jour et surveille l'efficience de ses plans de continuité et de reprise d'activité.

Avec l'aide des départements sécurités des marques des Pôles, le Groupe met en place des mesures afin d'assurer la protection des données sensibles, ainsi que des plans de continuité d'exploitation.

Risque de crédit

En raison de la nature de ses activités, une part importante des ventes réalisées par le Groupe ne donne pas lieu à un risque clients. Il s'agit des ventes effectuées directement à la clientèle par le Pôle Luxe. Pour les ventes réalisées par des intermédiaires de type « wholesalers », il n'existe pas de dépendance vis-à-vis d'un ou de plusieurs clients dont la perte pourrait avoir un effet significatif sur le niveau d'activité ou le résultat du Groupe.

En raison de ses activités, le Pôle Sport & Lifestyle est plus exposé à un risque de défaut de paiement puisqu'une part significative de la distribution de ses produits est réalisée par l'intermédiaire de « wholesalers ». Le Pôle gère ce risque par un suivi permanent de ses encours. Le cas échéant, une provision est inscrite en diminution de la valeur de ses actifs. Le risque de crédit est également limité par la souscription d'assurances.

Saisonnalité des ventes

À l'issue des cessions des activités de distribution intervenues en 2012 et 2013, le Groupe s'est recentré sur les secteurs du Luxe et du Sport & Lifestyle ; depuis, la saisonnalité des activités du Groupe a été réduite et ne présente plus de ce fait un risque significatif.

Cependant, le 4e trimestre est, pour les marques de Luxe, le plus important en termes de poids du chiffre d'affaires, en raison des achats effectués par les clients à l'occasion des fêtes de fin d'année dans les pays occidentaux, sans toutefois que le poids de ce trimestre ne soit matériellement plus élevé que celui des 3 premiers trimestres de l'année. Par ailleurs, l'activité des secteurs du Luxe et du Sport & Lifestyle repose sur un rythme en général bi-annuel de collections, dont d'éventuelles variations dans les dates de livraison aux distributeurs tiers (wholesalers) peuvent induire des effets de report d'un trimestre à l'autre.

Des événements exceptionnels susceptibles d'avoir des conséquences majeures sur l'environnement politique ou macro-économique d'un ou plusieurs des principaux marchés du Groupe peuvent également peser sur l'activité et les résultats d'un trimestre et rendre de fait la saisonnalité d'un exercice atypique.

3.3. risques de conformité

La présence internationale du Groupe l'expose à un risque de conformité aux lois et réglementations nationales en raison de la complexité et de l'évolution des réglementations en matière notamment de droit des sociétés, de droit fiscal, de droits de douane ou restrictions à l'importation que peuvent imposer certains pays. Afin de se prémunir contre les risques liés au non-respect d'une législation par méconnaissance de son évolution, le Groupe met à la disposition de ses Pôles un dispositif de veille réglementaire, au siège, et dans des centres de services localisés dans les différentes zones où le Groupe est présent.

3.4. traitement des risques

La politique de traitement des risques du Groupe s'appuie sur l'identification et l'évaluation continue des risques, l'organisation de la prévention et de la protection des biens et des personnes, et l'existence de plans de secours et de continuité.

La politique de gestion des risques du Groupe prévoit également le transfert de risques aux marchés de l'assurance.

Assurance des risques

La politique de transfert des risques significatifs sur les compagnies d'assurance est déterminée par :

- le meilleur équilibre économique entre les couvertures de risques, les primes et l'auto-assurance du Groupe ;

et,

- l'offre, les contraintes du marché de l'assurance et les réglementations locales.

Les couvertures privilégient l'approche « TOUS RISQUES SAUF », et sont déterminées en fonction de l'appréciation des conséquences financières pour l'entreprise de sinistres possibles, notamment en matière de :

- responsabilité civile : dommages corporels ou matériels causés à des tiers du fait des produits, des installations du mobilier et matériel ;
- incendie, explosion, dégât des eaux, etc. ;
- pertes d'exploitation consécutives à un dommage direct.

L'achat de couvertures d'assurance est basé sur la détermination, par site et par société concernée, du niveau de couverture nécessaire pour faire face à la survenance, raisonnablement estimée, de risques divers (risques de responsabilité, de dommage et de contre-partie sur les distributeurs tiers). Cette appréciation prend en compte les évaluations faites par les assureurs en tant que souscripteurs des risques du Groupe.

Les programmes d'assurances mis en place par le Groupe, centralisant la majeure partie des achats de couvertures d'assurances IARD pour les filiales, ont été souscrits avec le concours de courtiers en assurance de dimension internationale, spécialisés dans la couverture de grands risques, auprès d'assureurs reconnus dans le secteur de l'assurance des risques industriels.

Les principaux programmes mis en place concernant l'assurance :

- des dommages matériels d'incendie, d'explosion, de dégât des eaux, de bris de machine, d'événements naturels atteignant ses biens propres : immeubles/mobilier/matériel/marchandises/installations informatiques, ceux mis à sa charge, ainsi que les pertes d'exploitation consécutives, pour une durée estimée nécessaire pour une reprise normale d'activité ;
- des dommages et pertes de matériel, de marchandises et/ou de biens en cours de transport ;
- des dommages consécutifs au vol, à la fraude, aux détournements, aux actes de malveillance portant sur les valeurs, les données et/ou les biens ;
- des dommages corporels et matériels consécutifs à des opérations de construction (travaux neufs, rénovation, réhabilitation, etc.) réalisées en qualité de maîtres d'ouvrage ;
- des responsabilités pour les dommages corporels ou matériels causés à autrui par les véhicules à moteur des différentes enseignes ;
- des responsabilités au titre de sa responsabilité civile générale et environnementale pour le « risque d'exploitation » et le « risque après livraison » et « après prestations de service », en raison des dommages causés aux tiers dans le cadre des activités du Groupe ;
- de non-paiement des créances échues par les distributeurs tiers notamment en cas de défaut de paiement ou d'insolvabilité.

D'autres contrats d'assurance sont souscrits par les 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, y compris celles acquises en 2013 et 2014.

Globalement, le niveau de couverture des principaux risques potentiels, pour l'ensemble du Groupe, est à effet du 1er janvier 2014, de :

- dommages, incendie, explosion, dégâts des eaux et pertes d'exploitation consécutives : 300 millions d'euros ;
- responsabilité civile générale : 145 millions d'euros ;
- dommages et pertes de marchandises en cours de transport : 20 millions d'euros ;
- dommages de fraude et malveillance sur les biens et les valeurs : 20 millions d'euros.

Afin de diversifier les sources de couvertures et pérenniser les couvertures d'assurances afférentes à des risques très volatiles tels que les risques de tremblement de terre au Japon, le Groupe a souscrit une couverture catastrophe placée auprès d'investisseurs, dont le mécanisme est basé sur un déclenchement paramétrique et indemnitaire.

Le coût total du financement des risques comporte trois postes (outre les investissements de prévention et le coût des mesures de protection « physique ») :

- poids des franchises, rétention, auto-assurance en 2014 à la charge des filiales : 1,1 million d'euros ;
- sinistralité autofinancée par le Groupe *via* les sociétés de réassurance du Groupe en 2014 : 2,8 millions d'euros.

L'auto-assurance par les filiales de réassurance du Groupe permet notamment la réduction et l'optimisation des coûts et des performances d'assurance en raison d'une mutualisation interne au Groupe des risques de fréquence à concurrence d'un montant plafonné annuellement.

Au 1er juillet 2014, la société de réassurance du Groupe intervient, notamment, dans le cadre des couvertures dommages/pertes d'exploitation à hauteur de 5 millions d'euros par sinistre plafonnés à 6,5 millions d'euros par année d'assurance (soit sur la période du 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 2014 HT) : 17 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.

4. comptes consolidés au 31 décembre 2014

4.1. compte de résultat consolidé pour les exercices clos les 31 décembre 2014 et 2013

(en millions d'euros)	Notes	2014	2013
ACTIVITÉS POURSUIVIES			
Produits des activités ordinaires	**5**	**10 037,5**	**9 655,7**
Coût des ventes		(3 741,7)	(3 615,2)
Marge brute		**6 295,8**	**6 040,5**
Charges de personnel	6-7	(1 545,2)	(1 515,5)
Autres produits et charges opérationnels courants		(3 086,6)	(2 773,8)
Résultat opérationnel courant	**8**	**1 664,0**	**1 751,2**
Autres produits et charges opérationnels non courants	9	(112,1)	(440,7)
Résultat opérationnel		**1 551,9**	**1 310,5**
Charges financières (nettes)	10	(197,4)	(210,5)
Résultat avant impôt		**1 354,5**	**1 100,0**
Impôt sur le résultat	11	(325,6)	(236,9)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		(0,8)	1,6
Résultat net des activités poursuivies		**1 028,1**	**864,7**
dont part du Groupe		1 007,7	872,5
dont part des intérêts non contrôlés		20,4	(7,8)
ACTIVITÉS ABANDONNÉES			
Résultat net des activités abandonnées	**12**	**(478,8)**	**(824,7)**
dont part du Groupe		(478,8)	(822,9)
dont part des intérêts non contrôlés			(1,8)
Résultat net de l'ensemble consolidé		**549,3**	**40,0**
Résultat net part du Groupe		528,9	49,6
Résultat net part des intérêts non contrôlés		20,4	(9,6)
Résultat net part du Groupe		**528,9**	**49,6**
Résultat par action *(en euros)*	13.1	4,20	0,39
Résultat dilué par action *(en euros)*	13.1	4,20	0,39
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies		**1 007,7**	**872,5**
Résultat par action *(en euros)*	13.1	8,00	6,93
Résultat dilué par action *(en euros)*	13.1	8,00	6,92
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants		**1 177,4**	**1 231,3**
Résultat par action *(en euros)*	13.2	9,35	9,78
Résultat dilué par action *(en euros)*	13.2	9,35	9,77

4.2. état du résultat global consolidé pour les exercices clos les 31 décembre 2014 et 2013

(en millions d'euros)	Notes	2014	2013
Résultat net		**549,3**	**40,0**
Écarts actuariels [1]		(5,3)	1,8
Excédent des actifs des régimes des retraites non comptabilisé		10,0	7,1
Éléments non recyclables en résultat		**4,7**	**8,9**
Écarts de conversion		74,7	(111,4)
Couvertures des flux de trésorerie [1]		(151,1)	29,7
Actifs disponibles à la vente [1]		(0,7)	3,1
Éléments recyclables en résultat		**(77,1)**	**(78,6)**
Autres éléments du résultat global, après impôt	**14**	**(72,4)**	**(69,7)**
Résultat global total		**476,9**	**(29,7)**
dont part du Groupe		440,4	(3,1)
dont part des intérêts non contrôlés		36,5	(26,6)

(1) Net d'impôt.

4.3. état de la situation financière consolidée aux 31 décembre 2014 et 2013

Actif

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2014	31/12/2013
Goodwill	16	4 039,9	3 770,1
Marques et autres immobilisations incorporelles	17	10 748,1	10 702,8
Immobilisations corporelles	18	1 887,2	1 676,9
Participations dans les sociétés mises en équivalence	20	23,2	17,3
Actifs financiers non courants	21	400,0	316,8
Actifs d'impôts différés	11.2	758,0	649,9
Autres actifs non courants		36,2	30,1
Actif non courant		**17 892,6**	**17 163,9**
Stocks	22	2 234,7	1 805,5
Créances clients	23	1 030,0	949,9
Créances d'impôts exigibles	11.2	138,4	119,1
Autres actifs financiers courants	24	106,3	107,7
Autres actifs courants	24	673,5	523,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	28	1 089,9	1 419,2
Actif courant		**5 272,8**	**4 924,8**
Actifs détenus en vue de la vente	**12**	**88,5**	**722,1**
TOTAL ACTIF		**23 253,9**	**22 810,8**

Passif

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2014	31/12/2013
Capital social	25	505,1	504,9
Réserves liées au capital		2 427,4	2 424,3
Titres d'autocontrôle		(3,4)	(10,4)
Réserves de conversion		(52,9)	(115,3)
Réévaluation des instruments financiers		(86,9)	69,8
Autres réserves		7 844,8	7 713,3
Capitaux propres – Part revenant au Groupe	**25**	**10 634,1**	**10 586,6**
Capitaux propres – Part revenant aux intérêts non contrôlés		628,2	609,3
Capitaux propres	**25**	**11 262,3**	**11 195,9**
Emprunts et dettes financières à long terme	29	3 192,2	3 132,4
Autres passifs financiers non courants	30	2,8	0,7
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	26	111,9	92,8
Provisions	27	49,3	113,2
Passifs d'impôts différés	11.2	2 791,8	2 810,2
Passif non courant		**6 148,0**	**6 149,3**
Emprunts et dettes financières à court terme	29	2 288,4	1 737,4
Autres passifs financiers courants	24-30	346,8	213,2
Dettes fournisseurs	24	982,8	766,1
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	26	7,2	7,2
Provisions	27	225,6	152,7
Dettes d'impôts exigibles	11.2	277,9	310,1
Autres passifs courants	24	1 651,0	1 372,3
Passif courant		**5 779,7**	**4 559,0**
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente	**12**	**63,9**	**906,6**
TOTAL PASSIF		**23 253,9**	**22 810,8**

4.4. état des flux de trésorerie consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 2014 et 2013

(en millions d'euros)	Notes	2014	2013
Résultat net des activités poursuivies		**1 028,1**	**864,7**
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant		326,7	292,1
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie		(95,0)	387,8
Capacité d'autofinancement	**33.1**	**1 259,8**	**1 544,6**
Charges et produits d'intérêts financiers		218,8	119,0
Dividendes reçus			(0,3)
Charge nette d'impôt exigible	11.1	365,7	320,1
Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts		**1 844,3**	**1 983,4**
Variation du besoin en fonds de roulement	24	(160,3)	(75,0)
Impôts sur le résultat payés	11.2.1	(422,7)	(387,2)
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles		**1 261,3**	**1 521,2**
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	33.2	(551,4)	(674,9)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		367,9	10,3
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	33,3	(593,8)	(342,1)
Cessions de filiales et d'entreprises associées nettes de la trésorerie cédée	33.3	3,6	23,6
Acquisitions d'autres actifs financiers		(144,1)	(57,9)
Cessions d'autres actifs financiers		9,9	5,1
Intérêts et dividendes reçus		5,3	70,0
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement		**(902,6)**	**(965,9)**
Augmentation/Diminution de capital et autres opérations avec les actionnaires	33.4	3,2	(84,3)
Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle	33.5	(8,5)	(39,0)
Dividendes versés aux actionnaires de Kering, Société mère		(473,2)	(471,2)
Dividendes versés aux intérêts non contrôlés des filiales consolidées		(24,4)	(26,0)
Émission d'emprunts	29 - 33.6	862,7	938,9
Remboursement d'emprunts	29 - 33.6	(948,1)	(740,0)
Augmentation/Diminution des autres dettes financières	29 - 33.6	546,7	(308,2)
Intérêts versés et assimilés		(233,4)	(185,6)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement		**(275,0)**	**(915,4)**
Flux nets liés aux activités abandonnées	12	(442,7)	(443,4)
Incidence des variations des cours de change		(73,2)	66,0
Variation nette de la trésorerie		**(432,2)**	**(737,5)**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	**33**	**1 237,6**	**1 975,1**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	**33**	**805,4**	**1 237,6**

4.5. Variation des capitaux propres consolidés

(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	Réévaluation des instruments financiers	Autres réserves et résultats nets-part du Groupe	Capitaux propres Part Groupe	Capitaux propres Intérêts non contrôlés	Capitaux propres Totaux
Au 1er janvier 2013	**126 091 629**	**504,5**	**2 416,1**	**(3,3)**	**(24,2)**	**41,4**	**8 479,3**	**11 413,8**	**704,9**	**12 118,7**
Résultat global total					**(91,1)**	**28,4**	**59,6**	**(3,1)**	**(26,6)**	**(29,7)**
Augmentation/ Diminution de capital	110 059	0,4	8,2					8,6		8,6
Titres d'autocontrôle [3]	(35 508)			(7,1)			(20,9)	(28,0)		(28,0)
Valorisation des paiements fondés sur les actions							8,2	8,2	(0,3)	7,9
Dividendes distribués et acompte							(785,3)	(785,3)	(26,0)	(811,3)
Variations de périmètre							(27,6)	(27,6)	(42,7)	(70,3)
Au 31 décembre 2013	**126 166 180**	**504,9**	**2 424,3**	**(10,4)**	**(115,3)**	**69,8**	**7 713,3**	**10 586,6**	**609,3**	**11 195,9**
Résultat global total					**62,4**	**(156,7)**	**534,7**	**440,4**	**36,5**	**476,9**
Augmentation/ Diminution de capital	39 729	0,2	3,1					3,3		3,3
Titres d'autocontrôle [3]	39 044			7,0			(10,2)	(3,2)		(3,2)
Valorisation des paiements fondés sur les actions							1,9	1,9		1,9
Dividendes distribués et acompte							(473,3)	(473,3)	(21,9)	(495,2)
Variations de périmètre et autres variations							78,4	78,4	4,3	82,7
Au 31 décembre 2014 [2]	**126 244 953**	**505,1**	**2 427,4**	**(3,4)**	**(52,9)**	**(86,9)**	**7 844,8**	**10 634,1**	**628,2**	**11 262,3**

(1) Valeur nominale des actions de 4 euros.
(2) Nombre d'actions au capital au 31 décembre 2014 : 126 266 490.
(3) Net d'impôt.

notes annexes aux états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2014

Note 1	Généralités	217
Note 2	Principes et méthodes comptables	217
Note 3	Faits marquants	230
Note 4	Secteurs opérationnels	231
Note 5	Produits des activités ordinaires	235
Note 6	Charges de personnel	236
Note 7	Paiements sur la base d'actions	237
Note 8	Résultat opérationnel courant	241
Note 9	Autres produits et charges opérationnels non courants	241
Note 10	Charges financières (nettes)	242
Note 11	Impôt	242
Note 12	Actifs détenus en vue de la vente, activités arrêtées, cédées ou en cours de cession	245
Note 13	Résultats par action	247
Note 14	Autres éléments du résultat global	248
Note 15	Intérêts non contrôlés	249
Note 16	Goodwill	249
Note 17	Marques et autres immobilisations incorporelles	250
Note 18	Immobilisations corporelles	252
Note 19	Tests de dépréciation des actifs non financiers	254
Note 20	Participations dans les sociétés mises en équivalence	255
Note 21	Actifs financiers non courants	255
Note 22	Stocks	256
Note 23	Créances clients	256
Note 24	Autres actifs et passifs courants	257
Note 25	Capitaux propres	257
Note 26	Avantages du personnel et assimilés	258
Note 27	Provisions	262
Note 28	Trésorerie et équivalents de trésorerie	263
Note 29	Dettes financières	264
Note 30	Exposition aux risques de marché, de taux d'intérêt, de change et aux fluctuations de cours de bourse	270
Note 31	Classification comptable et valeur de marché des instruments financiers	280
Note 32	Endettement financier net	283
Note 33	Tableau des flux de trésorerie	283
Note 34	Passifs éventuels, engagements contractuels non comptabilisés et risques éventuels	285
Note 35	Transactions avec les parties liées	288
Note 36	Événements postérieurs à la clôture	289
Note 37	Liste des filiales consolidées au 31 décembre 2014	290

note 1 – généralités

Kering, Société mère du Groupe, est une société anonyme de droit français à Conseil d'administration, dont le siège social est 10, avenue Hoche 75008 Paris, France. La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés sous le numéro 552 075 020 RCS Paris et est cotée à l'Euronext Paris.

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2014 reflètent la situation comptable de Kering et de ses filiales ainsi que ses intérêts dans les entreprises associées et co-entreprises.

Le 16 février 2015, le Conseil d'administration a arrêté les états financiers consolidés au 31 décembre 2014 et donné son autorisation à leur publication. Ces comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée générale des actionnaires.

note 2 – principes et méthodes comptables

2.1. Principes généraux et déclaration de conformité

En application du Règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés du groupe Kering de l'exercice 2014 ont été établis en conformité avec les normes comptables internationales telles que publiées et approuvées par l'Union européenne à la date de clôture de ces états financiers et qui sont d'application obligatoire à cette date.

Les normes internationales comprennent les IFRS (*International Financial Reporting Standards*), les IAS (*International Accounting Standards*) et les interprétations de l'IFRIC (*International Financial Reporting Interpretations Committee*).

Les états financiers présentés ne tiennent pas compte des projets de normes et interprétations qui ne sont encore, à la date de clôture, qu'à l'état d'exposés sondages à l'IASB (*International Accounting Standards Board*) et à l'IFRIC.

L'ensemble des textes adoptés par l'Union européenne est disponible sur le site Internet de la Commission européenne à l'adresse suivante : http://ec.europa.eu/finance/accounting/ias/index_fr.htm.

2.2. Référentiel IFRS appliqué

2.2.1. Normes, amendements et interprétations applicables au 1er janvier 2014

Le Groupe a appliqué à ses comptes consolidés les amendements de normes et les interprétations entrés en vigueur au 1er janvier 2014 et adoptés par l'Union européenne. Ces textes sont les suivants :

- les normes sur la consolidation IFRS 10, IFRS 11, IFRS 12 et les amendements à la norme IAS 28 R ;
- les amendements IFRS 10, 12 et IAS 27 – Entités d'investissement ;
- les amendements à IFRS 10, 11 et 12 – Dispositions transitoires ;
- l'amendement à IAS 32 – Présentation – Compensation des actifs et passifs financiers ;
- l'amendement à IAS 36 – Informations à fournir sur la valeur recouvrable des actifs non financiers ;
- l'amendement à IAS 39 – Novation des dérivés et maintien de la comptabilité de couverture.

Ces textes n'ont pas eu d'impact significatif sur les états financiers consolidés du Groupe.

2.2.2. Normes, amendements et interprétations publiés mais non encore entrés en vigueur de manière obligatoire au 1er janvier 2014

Le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée des normes et interprétations approuvées par l'Union européenne et dont l'application n'est pas obligatoire au 1er janvier 2014.

Les impacts de l'interprétation IFRIC 21 sur les prélèvements opérés par les autorités publiques sont en cours d'analyse mais ne sont pas significatifs. Ce texte qui précise la date à laquelle les taxes prélevées par les autorités publiques doivent être provisionnées a été adopté par l'Union européenne.

Par ailleurs, les autres normes et interprétations non encore approuvées par l'Union européenne sont principalement les suivantes :

- la norme IFRS 9 – Instruments financiers établit les principes de comptabilisation et d'information financière en matière d'actifs financiers et de passifs financiers. Ces principes viendront remplacer ceux actuellement énoncés par la norme IAS 39 Instruments financiers ;
- la norme IFRS 15 – Produits provenant de contrats avec les clients définit le modèle de reconnaissance des revenus et viendra remplacer la norme IAS 18 Produits des activités ordinaires ;

- les amendements à IAS 16 et IAS 38 – Classification sur les modes d'amortissement acceptables.

Les impacts de ces normes et interprétations sont en cours d'analyse et ne sont pas connus à ce jour.

2.2.3. Rappel des options prises lors de la première adoption des IFRS

Dans le cadre de la première adoption en 2005, les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne et applicables au 31 décembre 2005 ont été appliquées avec effet rétroactif au 1er janvier 2004 conformément aux dispositions prévues par la norme IFRS 1, à l'exception de certaines exemptions prévues par la norme :

- **regroupements d'entreprises** : le Groupe a choisi, conformément à la norme IFRS 3, de retraiter rétrospectivement les regroupements d'entreprises à compter de la date du 1er janvier 1999 ;
- **avantages du personnel** : le Groupe a retenu la possibilité offerte par la norme IFRS 1 de comptabiliser l'ensemble des écarts actuariels cumulés à la date de transition en contrepartie des capitaux propres d'ouverture ;
- **montant cumulé des différences de conversion** : le Groupe a décidé d'utiliser l'exemption facultative permettant la remise à zéro des écarts de conversion cumulés à la date de transition par contrepartie des réserves consolidées ;
- **actifs et passifs de filiales, entreprises associées ou co-entreprises** : la norme IFRS 1 prévoit que si la Société mère d'un groupe adopte pour la première fois les IFRS dans ses comptes consolidés postérieurement à une filiale, cette Société mère doit, dans son bilan consolidé d'ouverture IFRS, évaluer les actifs et passifs de cette filiale à la même valeur comptable que celle qui figure dans les états financiers de la filiale en tenant compte des ajustements de consolidation. Gucci Group établissant déjà ses états financiers en IFRS avant la date de transition, le Groupe s'est conformé à ce traitement lors de l'établissement de son bilan d'ouverture ;
- **paiements sur la base d'actions** : conformément au choix laissé par la norme IFRS 2, pour les plans réglés en actions, le Groupe a choisi de n'appliquer cette norme qu'aux plans émis après le 7 novembre 2002 et dont les droits n'étaient pas acquis au 1er janvier 2005.

Par ailleurs, suite au choix offert par le régulateur sur la date d'application des normes IAS 32 et IAS 39 relatives aux instruments financiers, le Groupe a retenu d'appliquer ces normes à compter du 1er janvier 2005. Ainsi :

- le Groupe a choisi, pour les **instruments financiers composés** dont la composante « passif » s'est dénouée à la date d'application des normes IAS 32 et 39, de ne pas distinguer la part des capitaux propres liée aux intérêts cumulés capitalisés sur la composante passif de la composante initiale des capitaux propres ;
- **la désignation d'actifs et passifs financiers comptabilisés antérieurement** à la date de transition, soit à la juste valeur par le biais du compte de résultat, soit disponibles à la vente, a été réalisée à la date de transition (1er janvier 2005).

2.3. Bases de préparation et de présentation des comptes consolidés

2.3.1. Bases d'évaluation

Les comptes consolidés sont établis selon la convention du coût historique à l'exception :

- de certains actifs et passifs financiers, évalués à la juste valeur ;
- des titres conservés d'une filiale ou d'une entreprise associée, évalués à la juste valeur au moment de la perte de contrôle ou d'influence notable ;
- des actifs non courants détenus en vue de la vente, évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des frais de cession dès que leur vente est considérée comme hautement probable. Ces actifs cessent d'être amortis à compter de leur qualification en actifs (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente.

2.3.2. Recours à des estimations et au jugement

La préparation des états financiers consolidés implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par la Direction du Groupe qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans les Notes annexes. La Direction du Groupe revoit ses estimations et ses hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans ses futurs états financiers pourraient être différents des estimations actuelles. L'impact des changements d'estimations comptables est comptabilisé au cours de la période du changement et de toutes les périodes futures affectées.

Les principales estimations faites par la Direction pour l'établissement des états financiers concernent la valorisation et les durées d'utilité des actifs opérationnels, corporels, incorporels et goodwill, le montant des provisions pour risques et autres provisions liées à l'activité, ainsi que des hypothèses retenues pour le calcul des obligations liées aux avantages du personnel, des paiements fondés sur des actions, des impôts différés et des instruments financiers. Le Groupe utilise notamment des hypothèses de taux d'actualisation, basées sur des données de marché, afin d'estimer ses actifs et passifs à long terme.

Les principales hypothèses retenues par le Groupe sont détaillées dans chacun des paragraphes dédiés de

l'annexe aux états financiers et notamment dans les Notes suivantes :

- Note 7 – Paiements sur la base d'actions ;
- Note 11 – Impôt ;
- Note 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 ;
- 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.

Les normes IFRS précisent le traitement comptable des acquisitions complémentaires de titres dans les sociétés déjà contrôlées. Comme autorisé par l'Autorité des marchés financiers, le Groupe a décidé d'appliquer deux méthodes de comptabilisation différentes de ces options de ventes, selon que les options ont été émises avant ou après la date de première application de la version révisée de la norme.

Options de vente consenties antérieurement au 1er janvier 2009 : maintien de la méthode du goodwill en cours

Le Groupe enregistre un passif financier au titre des options de vente accordées aux actionnaires minoritaires des entités concernées. Les intérêts non contrôlés correspondants sont reclassés dans ce passif financier. La différence entre la dette au titre des engagements de rachat et la valeur comptable des intérêts non contrôlés reclassés est enregistrée en goodwill.

Ce passif est comptabilisé initialement à sa valeur actuelle. La variation ultérieure de la valeur de l'engagement est comptabilisée par ajustement du montant du goodwill.

Options de vente consenties à partir du 1er janvier 2009

Les normes IFRS précisent que toute transaction avec des actionnaires minoritaires portant sur des titres de capital – sans perte du contrôle – doit être comptabilisée au sein des capitaux propres. Le Groupe enregistre un passif financier à sa valeur actuelle au titre des options de vente accordées aux actionnaires minoritaires des entités concernées. La variation ultérieure de la valeur de l'engagement est comptabilisée par ajustement des capitaux propres.

La contrepartie de ce passif financier sera différente selon que les minoritaires ont conservé ou non un accès présent aux bénéfices de l'entité.

Dans le premier cas (accès présent aux bénéfices conservé), les intérêts non contrôlés seront maintenus au bilan et la dette sera comptabilisée en contrepartie des capitaux propres part du groupe. Dans le deuxième cas, les intérêts non contrôlés correspondants seront décomptabilisés. La différence entre la dette au titre des engagements de rachat et la valeur comptable des intérêts non contrôlés reclassés est enregistrée en déduction des capitaux propres part du groupe.

2.3.3. Tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie du Groupe est élaboré en conformité avec la norme IAS 7 – *Tableaux des flux de trésorerie*. Le Groupe utilise notamment la méthode indirecte pour l'élaboration de son tableau des flux de trésorerie.

2.4. Principes de consolidation

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers des sociétés acquises à compter de leur date d'acquisition et ceux des sociétés cédées jusqu'à leur date de cession.

2.4.1. Filiales

Les filiales sont toutes les entités (y compris les entités *ad hoc*) sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle. Le contrôle 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 le pouvoir de diriger les activités pertinentes de l'entité. L'existence et l'effet des droits de vote potentiels sont pris en compte dans l'appréciation du contrôle s'ils sont substantifs. Cette situation 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, et qui s'accompagne généralement de la détention de 20 à 50 % des droits de vote.

Les entreprises associées sont comptabilisées par mise en équivalence. Elles sont initialement évaluées au coût, sauf dans les cas où le Groupe en détenait préalablement le contrôle. Les titres sont alors évalués à la juste valeur à la date de perte de contrôle par le résultat.

Par la suite, la quote-part du Groupe dans les profits ou pertes de l'entreprise associée est comptabilisée en résultat, sur la ligne « Quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence ». La quote-part des autres éléments du résultat global provenant des entreprises associées est comptabilisée sur une ligne distincte de l'état du résultat global. Si la quote-part du Groupe dans les pertes d'une entreprise associée est égale ou supérieure à sa participation dans celle-ci, le Groupe cesse de comptabiliser sa quote-part de pertes, à moins d'avoir une obligation légale ou implicite ou de devoir effectuer des paiements au nom de l'entreprise associée.

Le goodwill lié à une entreprise associée est inclus dans la valeur comptable de la participation, présentée sur une ligne unique du bilan « Participations dans les sociétés mises en équivalence ».

Les résultats sur les opérations internes avec les entreprises associées mises en équivalence sont éliminés dans la limite du pourcentage de participation du Groupe dans ces sociétés.

Les principes et méthodes comptables des entreprises associées ont été modifiés le cas échéant afin d'assurer l'homogénéité des traitements retenus au niveau du Groupe.

2.4.3. Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises, dans les cas où le Groupe obtient le contrôle d'une ou plusieurs autres activités, sont comptabilisés en appliquant la méthode de l'acquisition.

Les regroupements d'entreprises réalisés à compter du 1er janvier 2009 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 sur la quote-part du Groupe dans la juste valeur nette des actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise donne lieu à la comptabilisation d'un goodwill. Pour chaque regroupement, le Groupe a la possibilité d'opter pour une évaluation à la juste-valeur des intérêts non contrôlés. Dans ce cas, le Groupe comptabilise un goodwill sur l'intégralité des actifs et passifs identifiables (méthode du goodwill complet).

Le goodwill est déterminé à la date de prise de contrôle de l'entité acquise et ne fait l'objet d'aucun ajustement ultérieur au-delà de la période d'évaluation ; l'acquisition ultérieure d'intérêts non contrôlés ne donne pas lieu à la constatation d'un goodwill complémentaire. Les opérations d'acquisition et de cession d'intérêts non contrôlés sont comptabilisées directement dans les capitaux propres du Groupe.

Si la contrepartie transférée est inférieure à la part du Groupe dans les actifs nets de la filiale acquise évalués à leur juste valeur, cette différence est comptabilisée directement en résultat de l'exercice.

La comptabilisation d'un regroupement d'entreprises doit être achevée dans un délai de 12 mois après la date d'acquisition. Ce délai s'applique à l'évaluation des actifs et passifs identifiables, de la contrepartie transférée et des intérêts non contrôlés.

2.5. Conversion des devises étrangères

2.5.1. Monnaie fonctionnelle et monnaie de présentation

Les éléments inclus dans les états financiers de chaque entité du Groupe sont évalués en utilisant la devise de l'environnement économique principal (« monnaie fonctionnelle ») dans laquelle l'entité opère. Les états financiers consolidés du Groupe sont présentés en euro qui constitue la monnaie de présentation du Groupe.

2.5.2. Comptabilisation des opérations en devises

Les transactions libellées en devises étrangères sont comptabilisées dans la monnaie fonctionnelle de l'entité au cours de change en vigueur à la date de la transaction.

Les éléments monétaires en devises étrangères sont convertis à chaque arrêté comptable en utilisant le cours de clôture. Les écarts de change en 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 euros comme suit :

- les postes du bilan autres que les capitaux propres sont convertis au cours de change à la date de clôture de la période ;
- les postes du compte de résultat et du tableau des flux de trésorerie sont convertis au cours moyen de change de la période : ce cours moyen est une valeur approchée du cours à la date de transaction en l'absence de fluctuation significative ;
- les différences de change sont comptabilisées en écarts de conversion dans l'état du résultat global, au sein des autres éléments du résultat global, notamment les écarts de conversion relatifs à des emprunts en devises couvrant un investissement en monnaie étrangère ou à des avances permanentes aux filiales.

Le goodwill et les ajustements à la juste valeur dégagés lors d'un regroupement d'entreprises avec une activité à l'étranger sont comptabilisés dans la monnaie fonctionnelle de l'entité acquise. Ils sont ensuite convertis au cours de clôture dans la monnaie de présentation du Groupe, les différences résultant de cette conversion étant portées dans l'état du résultat global, au sein des autres éléments du résultat global.

2.5.4. Investissement net dans une activité à l'étranger

Les écarts de change constatés sur la conversion d'un investissement net d'une entité à l'étranger sont comptabilisés dans les comptes consolidés comme une composante séparée dans l'état du résultat global et sont reconnus en résultat lors de la cession de l'investissement net.

Les écarts de conversion relatifs à des emprunts en devises couvrant un investissement en monnaie étrangère ou à des avances permanentes aux filiales sont également comptabilisés dans l'état du résultat global pour la partie efficace de la couverture, au sein des autres éléments du résultat global, et sont reconnus en résultat lors de la cession de l'investissement net.

2.6. Goodwill

Le goodwill est déterminé comme décrit en note 2.4.3.

Le goodwill représente l'excédent de la contrepartie transférée d'un regroupement d'entreprises sur la quote-part de l'acquéreur dans la juste valeur nette des actifs et passifs identifiables à la date de l'acquisition. Dans le cas où, pour une acquisition donnée, le Groupe opte pour une évaluation des intérêts non contrôlés à la juste-valeur, le goodwill est calculé sur l'intégralité des actifs et passifs identifiables et la part des intérêts non contrôlés est reconnue.

À compter de la date d'acquisition, le goodwill est alloué aux unités génératrices de trésorerie (UGT) ou aux groupes d'UGT définis par le Groupe et qui reposent sur les caractéristiques de métier, de marché ou de segmentation géographique de chacune des marques du Groupe. Ces UGT ou groupes d'UGT, auxquels le goodwill est alloué, font l'objet annuellement au cours du second semestre de l'exercice, d'un test de dépréciation et lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'intervenir.

Les pertes de valeur éventuelles sont enregistrées sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat incluse dans le résultat opérationnel du Groupe.

2.7. Marques et autres immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles acquises dans le cadre de regroupement d'entreprises, contrôlées par le Groupe et qui sont séparables ou résultent de droits légaux ou contractuels, sont comptabilisées séparément du goodwill. Ces immobilisations, au même titre que les immobilisations incorporelles acquises séparément, sont amorties sur leur durée d'utilité si celle-ci est finie et font l'objet d'une dépréciation si leur valeur recouvrable est inférieure à leur valeur nette comptable. Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie ne sont pas amorties mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique et dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur potentielle.

Les pertes de valeur éventuellement constatées lors des tests de dépréciation sont enregistrées au compte de résultat sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » incluse dans le résultat opérationnel du Groupe.

Les marques qui constituent une catégorie prépondérante d'immobilisations incorporelles du Groupe, sont comptabilisées séparément du goodwill lorsqu'elles remplissent les critères imposés par la norme IAS 38. Des critères de notoriété et de pérennité sont alors pris en compte pour apprécier la durée de vie de la marque.

Dans le cas où une marque constitue une immobilisation incorporelle à durée d'utilité indéfinie, celle-ci n'est pas amortie mais fait l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique et dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur potentielle. En complément de la méthode de projection des flux de trésorerie futurs attendus, le Groupe applique la méthode des royalties : cette approche consiste à déterminer la valeur de la marque sur la base des revenus futurs des redevances perçues dans l'hypothèse où la marque serait exploitée sous forme de licence par un tiers.

Les logiciels informatiques acquis dans le cadre des opérations courantes sont amortis généralement sur une période n'excédant pas 12 mois.

Les logiciels développés en interne par le Groupe qui remplissent l'ensemble des critères imposés par la norme IAS 38 sont immobilisés et amortis linéairement sur leur durée d'utilité comprise généralement entre 3 et 10 ans.

2.8. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur à l'exception des terrains, figurant au coût diminué des pertes de valeur. Les différents composants d'une immobilisation corporelle sont comptabilisés séparément lorsque leur durée d'utilité estimée, et donc leur durée d'amortissement, sont significativement différentes. Le coût d'une immobilisation inclut les dépenses qui sont directement attribuables à l'acquisition de cette immobilisation.

Les coûts ultérieurs sont inclus dans la valeur comptable de l'immobilisation ou reconnus comme un composant séparé, le cas échéant, s'il est probable que des avantages économiques futurs associés à cet élément iront au Groupe et que le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable. Tous les autres coûts d'entretien et de réparation courants sont comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

L'amortissement utilisé par le Groupe pour les immobilisations corporelles est calculé suivant le mode linéaire, sur la base du coût d'acquisition ou de production, sous déduction d'une valeur résiduelle éventuelle révisée chaque année si elle est jugée significative, et sur une période correspondant à la durée d'utilité de chaque composant d'actif, soit de 10 à 40 ans pour les constructions, agencements et aménagements des terrains et constructions, et de 3 à 10 ans pour les matériels.

Les immobilisations corporelles font l'objet d'un test de dépréciation dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié, comme par exemple une fermeture planifiée, des réductions d'effectifs ou une révision à la baisse des perspectives de marché. Lorsque la valeur recouvrable de l'actif est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation de l'actif est comptabilisée. Dans les cas où la valeur recouvrable de l'actif isolé ne peut être déterminée précisément, le Groupe détermine la valeur recouvrable de l'UGT ou du groupe d'UGT auquel l'actif appartient.

Contrats de location

La qualification de transactions en contrats de location s'apprécie pour les accords dont l'exécution dépend de l'utilisation d'un ou plusieurs actifs spécifiques et qui confèrent le droit d'utiliser cet actif.

Les contrats de location qui transfèrent au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété d'un actif sont classés en tant que contrats de location-financement.

Les biens loués en vertu de contrats qualifiés de location-financement sont comptabilisés en immobilisations corporelles en contrepartie d'une dette financière de même montant, à la juste valeur du bien loué ou à la valeur actualisée des paiements minimaux si celle-ci est inférieure. Les biens correspondants sont amortis sur une durée d'utilité identique à celle des immobilisations corporelles acquises en propre ou sur la durée du contrat si celle-ci est inférieure.

Les contrats de location qui ne confèrent pas au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont classés en location simple. Les paiements effectués au titre de ces contrats sont comptabilisés en charges opérationnelles courantes de façon linéaire sur la durée du contrat.

Les plus-values générées par les cessions réalisées dans le cadre d'opérations de cession-bail sont constatées intégralement en résultat au moment de la cession lorsque le bail est qualifié de location simple et dans la mesure où l'opération a été effectuée à la juste valeur.

Le même traitement comptable s'applique aux accords qui, bien que n'ayant pas la forme légale d'un contrat de location, confèrent au Groupe le droit d'utiliser une immobilisation corporelle particulière en échange d'un paiement ou d'une série de paiements.

2.9. Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible de leur coût et de leur valeur nette de réalisation. La valeur nette de réalisation est égale au prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, net des coûts restant à encourir pour l'achèvement et la réalisation de la vente.

La méthode de détermination du coût est identique pour les stocks ayant une nature et un usage similaires au sein du Groupe. Les stocks sont évalués selon la méthode du prix de détail (*retail method*), du Premier Entré Premier Sorti (PEPS) ou du coût moyen pondéré selon les différentes activités du Groupe.

Les frais financiers sont exclus des stocks. Ils sont comptabilisés en charges financières de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Le Groupe peut être amené à constater une dépréciation sur les stocks sur la base de leur perspective d'écoulement, s'ils sont endommagés, partiellement ou complètement obsolètes, si le prix de vente a subi une baisse, ou encore si les coûts estimés d'achèvement et de réalisation de la vente ont augmenté.

2.10. Dépréciation d'actifs

Les goodwill, les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie, telles que certaines marques, et les UGT ou groupes d'UGT contenant ces éléments font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique au cours du second semestre de l'exercice.

Par ailleurs, lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'intervenir sur des goodwill, des autres immobilisations incorporelles, des immobilisations corporelles et des UGT ou groupes d'UGT, un test de dépréciation est mis en œuvre. De tels événements ou circonstances peuvent être liés à des changements significatifs défavorables présentant un caractère durable affectant, soit l'environnement économique, soit les hypothèses ou les objectifs retenus à la date d'acquisition.

Le test de dépréciation consiste à déterminer si la valeur recouvrable d'un actif, d'une UGT ou d'un groupe d'UGT est inférieure à sa valeur nette comptable.

La valeur recouvrable d'un actif, d'une UGT ou d'un groupe d'UGT est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est déterminée par rapport aux projections de flux de trésorerie futurs attendus, en tenant compte de la valeur temps et des risques spécifiques liés à l'actif, à l'UGT ou au groupe d'UGT.

Les projections de flux de trésorerie futurs attendus sont établies sur la base des budgets et des plans à moyen terme. Ces plans sont construits sur un horizon de 4 ans à l'exception de certaines UGT ou groupes d'UGT en cours de repositionnement stratégique pour lesquelles une durée plus longue peut être retenue. Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'un flux annuel normatif est ajoutée à la valeur des flux futurs attendus.

La juste valeur diminuée des coûts de la vente correspond au montant qui pourrait être obtenu de la vente de l'actif ou groupe d'actifs dans des conditions de concurrence normale entre des parties bien informées et consentantes, diminué des coûts de cession. Ces valeurs sont déterminées à partir d'éléments de marché (comparaison avec des sociétés cotées similaires, valeur attribuée lors d'opérations récentes et cours boursiers).

Lorsque la valeur recouvrable de l'actif, de l'UGT ou du groupe d'UGT est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation de l'actif ou du groupe d'actifs est comptabilisée.

Dans le cas d'une UGT ou groupe d'UGT, la perte de valeur est affectée prioritairement au goodwill le cas échéant et est enregistrée sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat.

Les pertes de valeur enregistrées au titre des immobilisations corporelles et autres immobilisations incorporelles peuvent être reprises ultérieurement, à hauteur de la perte de valeur initialement comptabilisée, lorsque la valeur recouvrable redevient supérieure à la valeur nette comptable. Les pertes de valeur enregistrées au titre des goodwill ne peuvent être reprises.

Lors de la cession partielle d'une UGT, la valeur allouée de goodwill correspondant à la sortie partielle est évaluée sur la base des valeurs relatives de l'activité cédée et de la part de l'UGT conservée, sauf si une autre méthode s'avérerait plus pertinente.

2.11. Actifs et passifs financiers

Les instruments dérivés sont inscrits au bilan pour leur juste valeur, à l'actif (juste valeur positive) ou au passif (juste valeur négative).

2.11.1. Actifs financiers

En application d'IAS 39, les actifs financiers sont classés suivant l'une des quatre catégories suivantes :

- les actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat ;
- les prêts et créances ;
- les actifs détenus jusqu'à échéance ;
- les actifs disponibles à la vente.

La classification détermine le traitement comptable de ces instruments. Elle est déterminée par le Groupe à la date de comptabilisation initiale, en fonction de l'objectif suivant lequel ces actifs ont été acquis. Les achats et ventes d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de transaction, date à laquelle le Groupe est engagé dans l'achat ou la vente de l'actif. Un actif financier est décomptabilisé si les droits contractuels sur les flux de trésorerie liés à cet actif financier arrivent à expiration ou si cet actif a été transféré.

1. Les actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat

Il s'agit d'actifs financiers détenus par le Groupe à des fins de réalisation d'un profit de cession à court terme, ou encore d'actifs financiers volontairement classés dans cette catégorie.

Ces actifs sont évalués à la juste valeur avec enregistrement des variations de valeur en résultat.

Classés en actifs courants dans les équivalents de trésorerie, ces instruments financiers comprennent notamment les parts d'OPCVM de trésorerie éligibles.

2. Les prêts et créances

Les prêts et créances sont des actifs financiers non dérivés, dont les paiements sont déterminés ou déterminables, qui ne sont pas cotés sur un marché actif et qui ne sont ni détenus à des fins de transaction ni disponibles à la vente.

Ces actifs sont évalués initialement à la juste valeur, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Pour les créances à court terme sans taux d'intérêt déclaré, la juste valeur est assimilée au montant de la facture d'origine sauf si le taux d'intérêt effectif a un impact significatif.

Ces actifs font l'objet de tests de dépréciation en cas d'indication de perte de valeur. Une dépréciation est comptabilisée si la valeur comptable est supérieure à la valeur recouvrable estimée.

Les créances rattachées à des participations, les autres prêts et créances et les créances commerciales sont inclus dans cette catégorie. Ils figurent en actifs financiers non courants, créances clients et autres actifs financiers non courants.

3. Les actifs détenus jusqu'à échéance

Les actifs détenus jusqu'à échéance sont des actifs financiers non dérivés, autres que les prêts et créances, ayant une échéance fixée, dont les paiements sont déterminés ou déterminables, et que le Groupe a l'intention et la capacité de détenir jusqu'à cette échéance. Ces actifs sont comptabilisés initialement à la juste valeur puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Ils font l'objet de tests de dépréciation en cas d'indication de perte de valeur. Une dépréciation est comptabilisée si la valeur comptable est supérieure à la valeur recouvrable estimée.

Les actifs détenus jusqu'à échéance sont présentés en actifs financiers non courants.

4. Les actifs disponibles à la vente

Les actifs disponibles à la vente sont des actifs financiers non dérivés qui ne font pas partie des catégories précitées. Ils sont évalués à la juste valeur. Les plus ou moins-values latentes constatées sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global jusqu'à leur cession. Cependant, lorsqu'il existe une indication objective de la dépréciation d'un actif disponible à la vente, la perte cumulée est comptabilisée en résultat. Les dépréciations constatées sur les actions ne peuvent pas être reprises par le compte de résultat lors d'un arrêté ultérieur.

La juste valeur correspond, pour les titres cotés, à un prix de marché. Pour les titres non cotés, elle est déterminée par référence à des transactions récentes ou par des techniques de valorisation qui intègrent des données de marché fiables et observables. Toutefois, lorsqu'il est impossible d'estimer raisonnablement la juste valeur d'un titre, ce dernier est évalué au coût historique. Ces actifs font alors l'objet de tests de dépréciation afin d'en apprécier le caractère recouvrable.

Cette catégorie comprend principalement les titres de participation non consolidés et les valeurs mobilières qui ne répondent pas aux autres définitions d'actifs financiers. Ils sont présentés en actifs financiers non courants.

2.11.2. Passifs financiers

L'évaluation des passifs financiers dépend de leur classification selon IAS 39. Au sein du Groupe, à l'exception des options de vente accordées à des actionnaires minoritaires, des dérivés passifs et des passifs financiers désignés à la juste valeur sur option, l'ensemble des passifs financiers, notamment les emprunts et dettes financières, les dettes fournisseurs et les autres dettes est comptabilisé initialement à la juste valeur diminuée des coûts de transaction, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le taux d'intérêt effectif est déterminé pour chaque transaction et correspond au taux qui permet d'obtenir la valeur nette comptable d'un passif financier en actualisant ses flux futurs estimés payés jusqu'à l'échéance ou jusqu'à la date la plus proche de refixation du prix au taux de marché. Ce calcul inclut les coûts de transactions de l'opération ainsi que toutes les primes et/ou décotes éventuelles. Les coûts de transactions correspondent aux coûts qui sont directement rattachables à l'acquisition ou à l'émission d'un passif financier.

Les passifs financiers qualifiés d'éléments couverts dans le cadre de relations de couverture à la juste valeur et évalués au coût amorti, font l'objet d'un ajustement de leur valeur nette comptable au titre du risque couvert.

Les relations de couverture sont détaillées dans le paragraphe relatif aux « instruments dérivés ».

Les passifs financiers désignés à la juste valeur sur option, autres que les dérivés passifs, sont évalués à la juste valeur. Les variations de juste valeur sont comptabilisées par le compte de résultat. Les frais de transaction liés à la mise en place de ces passifs financiers sont comptabilisés immédiatement en charges.

2.11.3. Instruments composés

Certains instruments financiers contiennent à la fois une composante de dette financière classique et une composante « capitaux propres ».

Il peut s'agir notamment d'Obligations Convertibles et Échangeables en Actions Nouvelles ou Existantes (OCÉANE).

Les emprunts convertibles sont considérés au regard de la norme IAS 32 comme des instruments composés dans la mesure où l'option de conversion prévoit le remboursement de l'instrument contre un nombre fixe d'instruments de capitaux propres et se décomposent en plusieurs composantes :

- un passif financier (correspondant à l'engagement contractuel de remettre de la trésorerie), constituant la composante obligataire ;
- l'option de conversion en nombre fixe d'actions ordinaires, offerte au souscripteur, assimilable à une vente d'options d'achat (*Call*) par l'émetteur, qui constitue un instrument de capitaux propres ;
- le cas échéant, un ou plusieurs dérivés incorporés.

Les principes comptables applicables à chacune de ces composantes, à la date d'émission et aux arrêtés ultérieurs, sont :

- composante dette : le montant inscrit en dette à l'origine correspond à la valeur actuelle des flux futurs de paiements d'intérêts et de capital au taux pratiqué sur le marché pour une obligation semblable sans option de conversion. Dans le cas où l'obligation convertible contient des dérivés incorporés étroitement liés à l'emprunt au sens de la norme IAS 39, la valeur de ces

composantes est imputée sur la valeur de la dette, afin de déterminer la valeur de la composante capitaux propres. Cette dette est ensuite comptabilisée au coût amorti ;

- les dérivés incorporés non étroitement liés à la dette sont comptabilisés à leur juste valeur avec les variations de juste valeur en résultat ;
- composante capitaux propres : la valeur de l'option de conversion est déterminée par déduction entre le montant de l'émission moins la valeur comptable de la composante dette et la valeur éventuelle des dérivés incorporés. L'option de conversion reste inscrite dans les capitaux propres pour sa valeur initiale. Les variations de valeur de l'option de conversion ne sont pas enregistrées ;
- les frais de transaction sont répartis au prorata sur chacune des composantes.

2.11.4. Instruments dérivés

Le Groupe utilise divers instruments financiers afin de réduire son exposition aux risques de change et de taux et son exposition au risque actions. Il s'agit notamment d'instruments cotés sur des marchés organisés ou de gré à gré négociés avec des contreparties de premier rang.

L'ensemble des instruments dérivés est comptabilisé au bilan en autres actifs et passifs courants ou non courants en fonction de leur maturité et de leur qualification comptable et évalué à la juste valeur dès la date de transaction. La variation de juste valeur des instruments dérivés est toujours enregistrée en résultat sauf dans le cas de couverture de flux de trésorerie et d'investissement net.

Les instruments dérivés qui sont désignés comme des instruments de couverture sont classés par catégorie de couverture en fonction de la nature des risques couverts :

- la couverture de flux de trésorerie permet de couvrir le risque de variation de flux de trésorerie attaché à des actifs ou des passifs comptabilisés ou à une transaction prévue hautement probable qui affecterait le compte de résultat consolidé ;
- la couverture de juste valeur permet de couvrir le risque de variation de la juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé ou d'un engagement ferme non encore comptabilisé et qui affecterait le résultat net consolidé ;
- la couverture d'investissement net permet notamment de couvrir le risque de change des activités à l'étranger.

La comptabilité de couverture est applicable, si et seulement si, les conditions suivantes sont réunies :

- une relation de couverture est clairement identifiée, formalisée et documentée dès sa date de mise en place ;
- l'efficacité de la relation de couverture est démontrée de manière prospective et rétrospective. Les résultats ainsi obtenus doivent être situés dans un intervalle de confiance compris entre 80 % et 125 %.

Le traitement comptable des instruments financiers qualifiés d'instruments de couverture, et leur impact au compte de résultat et au bilan, est différencié en fonction du type de relation de couverture :

- pour les couvertures de flux de trésorerie et d'investissement net :
  - la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est directement enregistrée en contrepartie des autres éléments du résultat global. Ces montants sont reclassés en compte de résultat symétriquement au mode de comptabilisation des éléments couverts, soit principalement en marge brute pour les couvertures d'opérations commerciales et en résultat financier pour les couvertures d'opérations financières,
  - la partie inefficace de la couverture est comptabilisée en compte de résultat ;
- pour les couvertures de juste valeur, la composante couverte de ces éléments est évaluée au bilan à sa juste valeur. La variation de cette juste valeur est enregistrée en compte de résultat et est compensée, à l'inefficacité près, par la comptabilisation en résultat des variations symétriques de juste valeur des instruments financiers utilisés en couverture.

2.11.5. Trésorerie et équivalents de trésorerie

Le poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie » inscrit à l'actif du bilan consolidé comprend les disponibilités, les parts d'OPCVM de trésorerie et les placements à court terme ainsi que les autres instruments liquides et facilement convertibles dont le risque de changement de valeur est négligeable et dont la maturité est de trois mois au plus au moment de leur date d'acquisition.

Les placements à plus de trois mois, de même que les comptes bancaires bloqués ou nantis sont exclus de la trésorerie. Les découverts bancaires figurent en dettes financières au passif du bilan.

Dans le tableau des flux de trésorerie, le poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie » inclut les intérêts courus non échus des actifs présentés en trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que les découverts bancaires. Un état de passage détaillant la trésorerie du tableau des flux et celle du bilan figure en Note 33.

2.11.6. Définition de l'endettement financier net consolidé du Groupe

La notion d'endettement financier net utilisé par le Groupe est constituée de l'endettement financier brut incluant les intérêts courus non échus diminué de la trésorerie nette, tels que définis par la recommandation du Conseil National de la Comptabilité n° 2009-R.03. À ce titre, l'endettement financier net prend en compte les instruments financiers de couverture de juste valeur inscrits au bilan et relatifs aux emprunts bancaires et obligataires dont le risque de taux est couvert en totalité ou en proportion dans le cadre d'une relation de juste valeur.

2.12. Titres d'autocontrôle

Les titres d'autocontrôle, qu'ils soient affectés explicitement à l'attribution aux salariés, affectés au contrat de liquidité, ou tout autre cas, ainsi que les coûts de transaction directement liés, sont enregistrés en déduction des capitaux propres consolidés. Lors de leur cession, la contrepartie reçue en échange de ces titres, nets des coûts de transaction et des effets d'impôts liés, est comptabilisée en capitaux propres.

2.13. Options sur actions propres

Les options sur actions propres sont traitées selon leurs caractéristiques comme des instruments dérivés, des instruments de capitaux propres ou des passifs financiers.

Les options qualifiées de dérivés sont enregistrées à la juste valeur par le compte de résultat. Les options qualifiées d'instruments de capitaux propres sont enregistrées en capitaux propres pour leur montant initial. Les variations de valeur ne sont pas comptabilisées. Le traitement comptable des passifs financiers est décrit dans la Note 2.11.2.

2.14. Paiements fondés sur des actions

Des plans d'actions gratuites et des plans d'options d'achat et de souscription d'actions sont attribués par le Groupe et dénoués en actions. Conformément à la norme IFRS 2 – *Paiements fondés sur des actions*, la juste valeur de ces plans, correspondant à la juste valeur des services rendus par les bénéficiaires, est évaluée à la date d'attribution. Les modèles mathématiques utilisés pour ces évaluations sont décrits dans la Note 7.

Pendant la période d'acquisition des droits, la juste valeur des options et des actions gratuites ainsi déterminée est amortie proportionnellement à l'acquisition des droits. Cette charge est inscrite en charges de personnel en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres.

Les droits à appréciations d'actions dénoués en trésorerie (SARs) attribués par le Groupe donnent lieu également à la constatation d'une charge de personnel étalée sur la période d'acquisition des droits en contrepartie d'une dette et dont la juste valeur est réévaluée à chaque clôture par résultat.

2.15. Impôts

La charge d'impôt de l'exercice comprend l'impôt exigible et l'impôt différé.

Un impôt différé est calculé selon la méthode bilancielle du report variable pour toutes les différences temporelles existant entre la valeur comptable inscrite au bilan consolidé et la valeur fiscale des actifs et passifs, à l'exception des goodwill non déductibles fiscalement. L'évaluation des impôts différés repose sur la façon dont le Groupe s'attend à recouvrer ou régler la valeur comptable des actifs et passifs en utilisant le taux d'impôt adopté ou quasi adopté à la date d'arrêté des comptes.

Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés et sont classés au bilan en actifs et passifs non courants.

Un impôt différé actif est comptabilisé sur les différences temporelles déductibles et pour le report en avant de pertes fiscales et de crédits d'impôt dans la mesure où leur réalisation future est probable.

Un impôt différé passif est comptabilisé sur les différences temporelles taxables relatives aux participations dans les filiales, entreprises associées et co-entreprises sauf si le Groupe est en mesure de contrôler la date à laquelle la différence temporelle s'inversera et qu'il est probable que la différence temporelle ne s'inversera pas dans un avenir prévisible.

2.16. Provisions

Des provisions pour litiges et contentieux et risques divers sont comptabilisées dès lors qu'il existe une obligation actuelle résultant d'un événement passé, se traduisant probablement par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques et dont le montant peut être estimé de façon fiable.

Les provisions dont l'échéance est supérieure à un an sont évaluées à un montant actualisé correspondant à la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la date de clôture. Le taux d'actualisation utilisé reflète les appréciations actuelles de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques liés à ce passif.

Une provision pour restructuration est constituée dès lors qu'il existe un plan formalisé et détaillé de cette restructuration et qu'elle a fait l'objet d'une annonce ou d'un début d'exécution avant la date de clôture. Les coûts de restructuration provisionnés correspondent essentiellement aux coûts sociaux (indemnités de licenciement, préretraites, préavis non réalisés, etc.), aux arrêts d'activités et aux indemnités de rupture de contrats engagés avec des tiers.

2.17. Avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme du personnel

Les sociétés du Groupe participent, selon les lois et usages de chaque pays, à la constitution de différents types d'avantages au personnel de leurs salariés.

Dans le cadre de régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'obligation d'effectuer des versements supplémentaires en sus des cotisations déjà versées à un fonds, si ce dernier n'a pas suffisamment d'actifs pour servir les avantages correspondant aux services rendus par le personnel pendant la période en cours et les périodes antérieures. Pour ces régimes, les cotisations sont inscrites en charges lorsqu'elles sont encourues.

Dans le cadre de régimes à prestations définies, les engagements sont évalués suivant la méthode des unités de crédit projetées sur la base des conventions ou des accords

en vigueur dans chaque société. Selon cette méthode, chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations et chaque unité est évaluée séparément pour obtenir l'obligation finale. Cette obligation est ensuite actualisée. Les hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements varient selon les conditions économiques du pays dans lequel le régime est situé. Ces régimes font l'objet d'une évaluation actuarielle par des actuaires indépendants chaque année pour les régimes les plus importants et à intervalles réguliers pour les autres régimes. Ces évaluations tiennent compte notamment du niveau de rémunération future, de la durée d'activité probable des salariés, de l'espérance de vie et de la rotation du personnel.

Les gains et pertes actuariels résultent des modifications d'hypothèses et de la différence entre les résultats estimés selon les hypothèses actuarielles et les résultats effectifs. Ces écarts sont comptabilisés immédiatement en autres éléments du résultat global pour l'ensemble des écarts actuariels portant sur des régimes à prestations définies.

Le coût des services passés, désignant l'accroissement d'une obligation suite à l'introduction d'un nouveau régime ou d'une modification d'un régime existant, est comptabilisé immédiatement en charges, que les droits à prestations soient acquis ou en cours d'acquisition.

Les charges relatives à ce type de régimes sont comptabilisées en résultat opérationnel courant (coûts des services rendus) et en résultat financier (intérêts nets sur passif ou actif net). Les réductions, les règlements et les coûts des services passés sont comptabilisés en résultat opérationnel courant. La provision comptabilisée au bilan correspond à la valeur actualisée des engagements ainsi évalués, déduction faite de la juste valeur des actifs des régimes.

2.18. Actifs (ou groupe d'actifs) non courants détenus en vue de la vente

La norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées* requiert une comptabilisation et une présentation spécifique des actifs (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente et des activités 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 d'une entité ayant des flux de trésorerie identifiables du reste de l'entité et qui représente une ligne d'activité ou une région principale et distincte. Sur l'ensemble des périodes publiées, le résultat de ces activités est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat, « Activités abandonnées », et fait l'objet d'un retraitement dans le tableau des flux de trésorerie.

2.19. Reconnaissance des revenus

Les revenus sont constitués principalement de la vente de marchandises, de biens de consommation grand public et de biens de Luxe, ainsi que des services attachés à ces ventes, des produits liés aux redevances et de licences d'exploitation.

Les produits des activités ordinaires sont évalués à la juste valeur de la contrepartie reçue en échange des biens et services vendus, des redevances et des licences, hors taxes, nette des rabais et remises et après éliminations des ventes intragroupes.

En cas de paiement différé au-delà des conditions habituelles de crédit non supporté par un organisme de financement, le produit de la vente est égal au prix actualisé, la différence entre ce prix actualisé et le paiement comptant étant constatée en produits financiers répartis sur la durée du différé en cas de matérialité de l'opération.

Les ventes de biens sont comptabilisées lorsqu'une entité du Groupe a transféré à l'acheteur les risques et les avantages inhérents à la propriété d'un bien, généralement lorsque la livraison est intervenue, que le montant du revenu peut être mesuré de façon fiable, que le recouvrement est raisonnablement assuré et que le retour possible des biens peut être évalué avec une fiabilité suffisante.

Les prestations de services, comme par exemple les services attachés directement à la vente de biens sont comptabilisées sur la période où les services sont rendus, ou bien, lorsque l'entité du Groupe agit en qualité d'agent dans la vente de ces prestations, au moment de la signature de l'engagement contractuel par le client.

2.20. Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel inclut l'ensemble des produits et des coûts directement liés aux activités du Groupe, que ces produits et ces charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou d'opérations ponctuelles.

Le résultat opérationnel courant est un agrégat intermédiaire qui doit permettre de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle de l'entreprise.

Les autres et 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 comprennent notamment :

- les dépréciations de goodwill et des autres immobilisations incorporelles ;

- les résultats de cession d'actifs immobilisés ;
- les coûts de restructurations et les coûts relatifs aux mesures d'adaptation des effectifs.

2.21. Résultats par action

Le résultat net par action est calculé en rapportant le résultat net – part du Groupe au nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice, sous déduction du nombre moyen pondéré d'actions auto-détenues par des sociétés consolidées.

Le résultat net dilué par action est calculé en ajustant le résultat net – part du Groupe et le nombre d'actions en circulation de l'ensemble des instruments donnant un accès différé au capital de la société consolidante qu'ils soient émis par celle-ci ou par l'une de ses filiales. La dilution est déterminée instrument par instrument selon les conditions suivantes :

- lorsque les fonds correspondant à la création potentielle d'actions sont recueillis dès la date d'émission des instruments dilutifs (cas des obligations convertibles), le numérateur est égal au résultat net avant dilution augmenté des économies de frais financiers réalisées en cas de conversion pour leur montant net d'impôt ;
- lorsque les fonds sont recueillis lors de l'exercice des droits (cas des options de souscription), la dilution rattachée aux options est déterminée selon la méthode du rachat d'actions (nombre théorique d'actions rachetées au prix du marché (prix moyen de la période) à partir des fonds recueillis lors de l'exercice).

En cas d'éléments non courants significatifs, un résultat net hors éléments non courants par action est calculé en corrigeant le résultat net – part du Groupe des éléments non courants pour leur montant net d'impôt et d'intérêts non contrôlés. Les éléments non courants pris en compte pour ce calcul correspondent aux éléments inclus sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat.

2.22. Secteurs opérationnels

Conformément à la norme IFRS 8 – *Secteurs opérationnels*, l'information sectorielle présentée est établie sur la base des données de gestion internes utilisées pour l'analyse de la performance des activités et l'allocation des ressources par le Président-Directeur Général et le Directeur Général délégué, qui forment le principal organe de décision opérationnel du Groupe.

En conséquence, un secteur opérationnel est une composante distincte du Groupe qui se livre à des activités susceptibles de générer des revenus, dont les résultats opérationnels sont régulièrement revus par le principal décideur opérationnel et pour laquelle une information distincte est disponible.

Chaque secteur opérationnel fait l'objet d'un suivi individuel en termes de *reporting* interne, selon des indicateurs de performance communs à l'ensemble des secteurs.

Les secteurs présentés au titre de l'information sectorielle sont des secteurs opérationnels ou des regroupements de secteurs opérationnels similaires.

2.23. Retraitement de l'information comparative

Sur l'exercice 2014, le Groupe a identifié des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession comme étant éligibles à la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*. Ces activités concernent Redcats et Sergio Rossi, elles sont détaillées dans la Note 12.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 5, le compte de résultat et le tableau de flux de trésorerie antérieurement publiés ont été retraités. Les effets des retraitements liés aux « activités arrêtées, cédées ou en cours de cession » sont les suivants :

Compte de résultat pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 :

(en millions d'euros)	31/12/2013 Publié en février 2014	IFRS 5	31/12/2013 retraité
ACTIVITÉS POURSUIVIES			
Produits des activités ordinaires	**9 748,4**	**(92,7)**	**9 655,7**
Coût des ventes	(3 657,9)	42,7	(3 615,2)
Marge brute	**6 090,5**	**(50,0)**	**6 040,5**
Charges de personnel	(1 534,7)	19,2	(1 515,5)
Autres produits et charges opérationnels courants	(2 805,7)	31,9	(2 773,8)
Résultat opérationnel courant	**1 750,1**	**1,1**	**1 751,2**
Autres produits et charges opérationnels non courants	(442,5)	1,8	(440,7)
Résultat opérationnel	**1 307,6**	**2,9**	**1 310,5**
Charges financières (nettes)	(212,3)	1,8	(210,5)
Résultat avant impôt	**1 095,3**	**4,7**	**1 100,0**
Impôt sur le résultat	(235,4)	(1,5)	(236,9)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	1,6		1,6
Résultat net des activités poursuivies	**861,5**	**3,2**	**864,7**
dont part du Groupe	869,4	3,1	872,5
dont part des intérêts non contrôlés	(7,9)	0,1	(7,8)
ACTIVITÉS ABANDONNÉES			
Résultat net des activités abandonnées	**(821,5)**	**(3,2)**	**(824,7)**
dont part du Groupe	(819,8)	(3,1)	(822,9)
dont part des intérêts non contrôlés	(1,7)	(0,1)	(1,8)
Résultat net de l'ensemble consolidé	**40,0**		**40,0**
Résultat net part du Groupe	49,6		49,6
Résultat net part des intérêts non contrôlés	(9,6)		(9,6)
Résultat net part du Groupe	**49,6**		**49,6**
Résultat par action *(en euros)*	0,39		0,39
Résultat dilué par action *(en euros)*	0,39		0,39
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies	**869,4**	**3,1**	**872,5**
Résultat par action *(en euros)*	6,91	0,02	6,93
Résultat dilué par action *(en euros)*	6,90	0,02	6,92
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants	**1 229,3**	**2,0**	**1 231,3**
Résultat par action *(en euros)*	9,76	0,02	9,78
Résultat dilué par action *(en euros)*	9,75	0,02	9,77

Tableau des flux de trésorerie au 31 décembre 2013 :

(en millions d'euros)	31/12/2013 Publié en février 2014	IFRS 5	31/12/2013 retraité
Résultat net des activités poursuivies	**861,5**	**3,2**	**864,7**
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	295,8	(3,7)	292,1
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie	389,9	(2,1)	387,8
Capacité d'autofinancement	**1 547,2**	**(2,6)**	**1 544,6**
Charges et produits d'intérêts financiers	120,5	(1,5)	119,0
Dividendes reçus	(0,3)		(0,3)
Charge nette d'impôt exigible	315,7	4,4	320,1
Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts	**1 983,1**	**0,3**	**1 983,4**
Variation du besoin en fonds de roulement	(74,5)	(0,5)	(75,0)
Variation des concours à la clientèle			
Impôts sur le résultat payés	(383,7)	(3,5)	(387,2)
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	**1 524,9**	**(3,7)**	**1 521,2**
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(677,7)	2,8	(674,9)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	10,3		10,3
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	(345,0)	2,9	(342,1)
Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée	24,7	(1,1)	23,6
Acquisitions d'autres actifs financiers	(57,9)		(57,9)
Cessions d'autres actifs financiers	5,1		5,1
Intérêts et dividendes reçus	70,0		70,0
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	**(970,5)**	**4,6**	**(965,9)**
Augmentation/Diminution de capital	(85,4)	1,1	(84,3)
Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle	(39,0)		(39,0)
Dividendes versés aux actionnaires de Kering, Société mère	(471,2)		(471,2)
Dividendes versés aux intérêts non contrôlés des filiales consolidées	(26,0)		(26,0)
Émission d'emprunts	938,9		938,9
Remboursement d'emprunts	(740,0)		(740,0)
Augmentation/Diminution des autres dettes financières	(309,9)	1,7	(308,2)
Intérêts versés et assimilés	(187,1)	1,5	(185,6)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	**(919,7)**	**4,3**	**(915,4)**
Flux nets liés aux activités abandonnées	(437,5)	(5,9)	(443,4)
Incidence des variations des cours de change	65,3	0,7	66,0
Variation nette de la trésorerie	**(737,5)**		**(737,5)**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	**1 975,1**		**1 975,1**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	**1 237,6**		**1 237,6**

note 3 – faits marquants

Les comptes consolidés du groupe Kering établis au 31 décembre 2014 regroupent les comptes des sociétés dont la liste est donnée en Note 37.

3.1. Kering réorganise ses activités Luxe pour accélérer le développement de ses marques

En avril 2014, Kering a annoncé la création d'un Pôle « Luxe – Couture & Maroquinerie » et d'un Pôle « Luxe – Montres & Joaillerie », rattachés à François-Henri Pinault, Président-Directeur Général de Kering.

Pour accompagner l'expansion continue des activités Luxe de Kering, liée à la fois à leur dynamique de croissance organique et aux acquisitions réalisées en 2012 et 2013, le Groupe spécialise le pilotage de ces activités, permettant ainsi de concentrer et de renforcer le suivi et l'expertise métier que le Groupe met au service de ses marques afin d'accélérer leur développement. Cet ajustement s'effectue dans le plein respect de l'autonomie de chacune des marques de Kering, qui demeurent sous la responsabilité opérationnelle de leurs Directeurs Généraux respectifs.

Le second semestre 2014 marque l'arrivée de nouveaux CEO au sein des divisions nouvellement créées et la nomination de Marco Bizzarri, précédemment CEO, depuis avril 2014, du Pôle « Luxe - Couture & Maroquinerie » au poste de CEO de Gucci suite au départ de Patrizio di Marco fin décembre 2014.

3.2. Finalisation des opérations de cession des activités de Redcats

Kering a annoncé le 3 juin 2014 avoir finalisé la cession de La Redoute et Relais Colis à Nathalie Balla, Présidente-Directrice Générale de La Redoute, et Eric Courteille, Secrétaire général de Redcats conformément aux conditions prévues par l'accord de cession et dans le respect de l'ensemble des engagements pris dans le cadre du processus de cession.

Le 3 décembre 2014, Kering a cédé sa participation dans Diam au groupe Prenant après l'avoir recapitalisée et a annoncé avoir signé un accord pour la cession de Movitex réalisée en janvier 2015. La signature de cet accord marque pour le groupe Kering la finalisation des opérations de cession des activités de Redcats.

Le résultat des activités Redcats est constaté sur la ligne « résultat des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession » pour une perte de 355 millions d'euros. Ce résultat inclut principalement le coût de financement des garanties sociales dont bénéficieront les salariés concernés par le plan de modernisation de La Redoute et Relais Colis pour 200 millions d'euros, ainsi que le coût des risques provisionnés au titre des garanties de passif octroyées dans le cadre de la cession.

3.3. Acquisition d'Ulysse Nardin

Kering a annoncé le 19 novembre 2014 avoir finalisé l'acquisition de la marque Ulysse Nardin. La marque détenue à 100 % rejoindra le Pôle « Luxe - Montres & Joaillerie » de Kering, dirigé par Albert Bensoussan.

Fondée en 1846 par Ulysse Nardin et ancrée dans l'univers marin, la maison horlogère éponyme fut reprise et relancée à partir de 1983 par Rolf W. Schnyder pour en faire une entreprise à la rentabilité élevée et à la situation financière très saine. Elle bénéficie d'une forte identité de marque qui s'appuie sur son savoir-faire historique dans les chronomètres de marine et les grandes complications.

Ulysse Nardin est consolidé depuis le 1er novembre 2014 et les travaux préliminaires d'allocation du prix d'acquisition sont en cours à fin décembre 2014.

3.4. Autres faits marquants

Au premier semestre 2014, Kering a procédé aux remboursements de l'emprunt obligataire de 550,1 millions d'euros arrivant à échéance en avril 2014, émis en 2009 en deux tranches portant le financement initial à 800 millions d'euros et racheté partiellement en 2011 pour 249,9 millions d'euros, et de l'emprunt obligataire de 150 millions d'euros émis en juin 2009 à échéance juin 2014. Afin d'allonger la maturité de sa dette, Kering a mis en place sur le second semestre 2014 une émission obligataire de 500 millions d'euros au taux de 1,375 % pour une durée de 7 ans.

note 4 – secteurs opérationnels

Les principes de détermination des secteurs opérationnels présentés sont décrits en Note 2.22.

Les informations relatives aux secteurs opérationnels présentés suivent les mêmes règles comptables que celles utilisées pour les états financiers consolidés et décrites dans les notes aux états financiers.

La mesure de la performance de chaque secteur opérationnel, utilisée par le principal décideur opérationnel, est basée sur le résultat opérationnel courant.

Les dotations courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant correspondent aux dotations nettes aux amortissements et provisions sur immobilisations incorporelles et corporelles comptabilisées dans le résultat opérationnel courant.

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles correspondent aux acquisitions brutes d'immobilisations y compris décalage de trésorerie et hors investissement d'immobilisations en contrat de location-financement.

Les actifs sectoriels non courants se composent des goodwill, des marques et autres immobilisations incorporelles, des immobilisations corporelles et des autres actifs non courants.

Les actifs sectoriels se composent des actifs sectoriels non courants, des stocks, des créances clients et des autres actifs courants.

Les passifs sectoriels se composent des impôts différés passifs sur les marques, des dettes fournisseurs et des autres passifs courants.

4.1. Informations par secteur

(en millions d'euros)	Gucci	Bottega Veneta
31 décembre 2014		
Produits des activités ordinaires	3 497,2	1 130,5
– Hors Groupe	3 497,2	1 130,5
– Groupe		
Résultat opérationnel courant	**1 056,0**	**357,2**
Dotations courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	143,2	31,6
Autres produits et charges opérationnels courants sans contrepartie en trésorerie	(78,8)	(27,0)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles brutes	186,4	40,8
Actifs sectoriels	**8 478,7**	**1 378,0**
Passifs sectoriels	**2 105,7**	**306,4**
31 décembre 2013		
Produits des activités ordinaires	3 560,8	1 015,8
– Hors Groupe	3 560,8	1 015,8
– Groupe		
Résultat opérationnel courant	**1 131,8**	**330,6**
Dotations courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	144,0	24,2
Autres produits et charges opérationnels courants sans contrepartie en trésorerie	(116,5)	(39,6)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles brutes	214,6	62,0
Actifs sectoriels	**8 239,2**	**706,2**
Passifs sectoriels	**1 884,1**	**174,8**

Yves Saint Laurent	Autres marques	Luxe	PUMA	Autres marques	Sport & Lifestyle	Corporate et autres	Total
707,3	1 423,6	**6 758,6**	2 990,2	254,9	**3 245,1**	33,8	**10 037,5**
707,3	1 423,6	**6 758,6**	2 990,2	254,9	**3 245,1**	33,8	**10 037,5**
105,1	**147,3**	**1 665,6**	**128,0**	**9,5**	**137,5**	**(139,1)**	**1 664,0**
25,8	53,0	**253,6**	50,6	3,1	**53,7**	19,4	**326,7**
(7,8)	(31,4)	**(145,0)**	(4,8)	(3,0)	**(7,8)**	128,4	**(24,4)**
54,2	91,0	**372,4**	75,9	9,6	**85,5**	93,5	**551,4**
731,4	**3 108,5**	**13 696,6**	**6 149,0**	**414,4**	**6 563,4**	**389,6**	**20 649,6**
184,6	**557,4**	**3 154,1**	**1 750,7**	**137,3**	**1 888,0**	**274,5**	**5 316,6**
556,9	1 244,0	**6 377,5**	3 001,9	245,1	**3 247,0**	31,2	**9 655,7**
556,9	1 244,0	**6 377,5**	3 001,9	245,1	**3 247,0**	31,2	**9 655,7**
76,6	**144,7**	**1 683,7**	**191,9**	**8,5**	**200,4**	**(132,9)**	**1 751,2**
16,4	42,4	**227,0**	54,5	3,4	**57,9**	7,2	**292,1**
(16,0)	(26,6)	**(198,7)**	(5,6)	(2,7)	**(8,3)**	105,4	**(101,6)**
65,3	90,9	**432,8**	67,7	7,1	**74,8**	167,3	**674,9**
1 246,3	**2 522,8**	**12 714,5**	**5 960,8**	**546,5**	**6 507,3**	**236,9**	**19 458,7**
241,6	**587,6**	**2 888,1**	**1 625,8**	**128,8**	**1 754,6**	**230,3**	**4 873,0**

4.2. Informations par zone géographique

Les produits des activités ordinaires sont présentés par zone géographique sur la base de la localisation géographique des clients. Il n'est pas présenté de répartition des actifs sectoriels non courants par zone géographique dans la mesure où une part significative de ces actifs est constituée de goodwill et de marques, qui doivent être analysés sur la base du chiffre d'affaires que ceux-ci réalisent par région, et non en fonction de leur implantation géographique.

(en millions d'euros)	2014	2013
Europe de l'Ouest	3 152,3	3 022,0
Amérique du Nord	2 146,7	2 031,6
Japon	962,5	967,8
Pays matures	**6 261,5**	**6 021,4**
Europe de l'Est, Moyen-Orient et Afrique	728,5	709,6
Amérique du Sud	464,7	475,3
Asie-Pacifique (hors Japon)	2 582,8	2 449,4
Pays émergents	**3 776,0**	**3 634,3**
Chiffre d'affaires	**10 037,5**	**9 655,7**

4.3. Réconciliation des actifs et passifs sectoriels

Le total des actifs sectoriels et des actifs sectoriels non courants se réconcilie de la manière suivante dans le total des actifs du Groupe :

(en millions d'euros)	2014	2013
Goodwill	4 039,9	3 770,1
Marques et autres immobilisations incorporelles	10 748,1	10 702,8
Immobilisations corporelles	1 887,2	1 676,9
Autres actifs non courants	36,2	30,1
Actifs sectoriels non courants	**16 711,4**	**16 179,9**
Stocks	2 234,7	1 805,5
Créances clients	1 030,0	949,9
Autres actifs courants	673,5	523,4
Actifs sectoriels	**20 649,6**	**19 458,7**
Participations dans les sociétés mises en équivalence	23,2	17,3
Actifs financiers non courants	400,0	316,8
Actifs d'impôts différés	758,0	649,9
Créances d'impôts exigibles	138,4	119,1
Autres actifs financiers courants	106,3	107,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 089,9	1 419,2
Actifs détenus en vue de la vente	88,5	722,1
Total actif	**23 253,9**	**22 810,8**

Le total des passifs sectoriels se réconcilie de la manière suivante dans le total des passifs du Groupe :

(en millions d'euros)	2014	2013
Passifs d'impôts différés sur les marques	2 682,8	2 734,6
Dettes fournisseurs	982,8	766,1
Autres passifs courants	1 651,0	1 372,3
Passifs sectoriels	**5 316,6**	**4 873,0**
Capitaux propres	11 262,3	11 195,9
Emprunts et dettes financières à long terme	3 192,2	3 132,4
Autres passifs financiers non courants	2,8	0,7
Provisions non courantes pour retraites et autres avantages similaires	111,9	92,8
Provisions non courantes	49,3	113,2
Autres passifs d'impôts différés	109,0	75,6
Emprunts et dettes financières à court terme	2 288,4	1 737,4
Autres passifs financiers courants	346,8	213,2
Provisions courantes pour retraites et autres avantages similaires	7,2	7,2
Provisions courantes	225,6	152,7
Dettes d'impôts exigibles	277,9	310,1
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente	63,9	906,6
Total passif	**23 253,9**	**22 810,8**

note 5 – produits des activités ordinaires

(en millions d'euros)	2014	2013
Ventes nettes de biens	9 829,3	9 479,0
Ventes nettes de services	1,9	2,4
Revenus des concessions et licences	163,5	168,4
Autres revenus	42,8	5,9
Total	**10 037,5**	**9 655,7**

note 6 – charges de personnel

Les frais de personnel incluent principalement les rémunérations fixes et variables, les charges sociales, les charges liées à la participation des salariés et autres intéressements, les coûts des formations, les charges liées aux paiements sur la base d'actions (Note 7) ainsi que celles liées aux avantages du personnel comptabilisées dans le résultat opérationnel courant (Note 26).

(en millions d'euros)	2014	2013
Luxe	(969,6)	(966,3)
Sport & Lifestyle	(463,6)	(452,4)
Corporate	(112,0)	(96,8)
Total	**(1 545,2)**	**(1 515,5)**

Les frais de personnel sur la ligne « Corporate » incluent la charge liée à l'application de la norme IFRS 2 relative à l'ensemble des transactions fondées sur des actions Kering et réglées en instruments de capitaux propres (Note 7.1) à hauteur de 1,2 million d'euros en 2014 (3,1 millions d'euros en 2013).

L'effectif moyen des activités poursuivies du Groupe, en équivalent temps plein, se décompose de la façon suivante :

	2014	2013
Luxe	20 122	18 517
Sport & Lifestyle	11 645	11 521
Corporate	1 123	844
Total	**32 890**	**30 882**

L'effectif inscrit des activités poursuivies du Groupe est le suivant :

	2014	2013
Luxe	22 088	20 407
Sport & Lifestyle	14 135	13 921
Corporate	1 218	906
Total	**37 441**	**35 234**

note 7 – paiements sur la base d'actions

En contrepartie des services rendus, le Groupe octroie à certains membres du personnel des plans fondés sur des actions réglés en actions ou en trésorerie.

Le Groupe comptabilise son engagement au fur et à mesure des services rendus par les bénéficiaires, de la date d'attribution jusqu'à la date d'acquisition des droits.

- Pour les transactions fondées sur des actions de Kering, la date d'attribution correspond à la date à laquelle les plans ont été approuvés individuellement par le Directoire pour les plans antérieurs au 19 mai 2005 ou par le Conseil d'administration de Kering pour les plans postérieurs à cette date.
- Pour les transactions fondées sur des actions de Kering Holland NV et de PUMA, la date d'attribution correspond à la date à laquelle les plans ont été approuvés individuellement par le Board de Kering Holland NV et le Board de PUMA AG.
- La date d'acquisition des droits est la date à laquelle toutes les conditions spécifiques d'acquisition sont satisfaites.

Pour les bénéficiaires, les droits acquis ne peuvent être exercés qu'à l'issue d'une période de blocage dont la durée varie selon les types de plans.

7.1. Transactions fondées sur des actions et réglées en instruments de capitaux propres de Kering

Conformément aux dispositions transitoires d'IFRS 2 relatives aux plans réglés en instruments de capitaux propres, seuls les plans émis postérieurement au 7 novembre 2002 et dont les droits n'étaient pas acquis au 1er janvier 2005 ont fait l'objet d'une évaluation. Au 31 décembre 2014, il n'existe plus de plans non éligibles (antérieurs au 7 novembre 2002).

La nature des plans éligibles et leurs caractéristiques principales figurent dans le tableau ci-dessous :

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2004/1 Options de sous-cription	Plan 2005/1 Options de sous-cription	Plan 2005/2 Options de sous-cription	Plan 2005/3 Options de sous-cription	Plan 2005/4 Options de sous-cription	Plan 2006/1 Options d'achat
Date d'attribution	25/05/2004	03/01/2005	19/05/2005	19/05/2005	06/07/2005	23/05/2006
Date d'expiration	24/05/2014	02/01/2015	18/05/2015	18/05/2015	05/07/2015	22/05/2014
Acquisition des droits	(a)	(a)	(b)	(b)	(b)	(b)
Nombre de bénéficiaires	846	13	458	22	15	450
Nombre attribué à l'origine	540 970	25 530	333 750	39 960	20 520	403 417
Nombre en circulation au 01/01/2014	34 265	750	34 580	800	400	111 455
Nombre annulé en 2014		500	3 280	400	400	220
Nombre exercé en 2014	21 925		17 804			91 838
Nombre d'actions remises						
Nombre expiré en 2014	12 340					19 397
Nombre en circulation au 31/12/2014		250	13 496	400		
Nombre exerçable au 31/12/2014		250	13 496	400		
Prix d'exercice *(en euros)*	85,57	75,29	78,01	78,97	85,05	101,83
Juste valeur à la date d'évaluation *(en euros)*	15,75	11,61	11,19	10,98	12,38	13,62
Prix moyen pondéré des options exercées/ actions remises *(en euros)*	128,03	129,00	128,24	131,97	130,63	130,15

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2007/1 Options d'achat	Plan 2007/2 Options d'achat	Plan 2010/2 Actions gratuites	Plan 2011/2 Actions gratuites	Plan 2012/1 Actions gratuites	Plan 2012/2 Actions gratuites
Date d'attribution	14/05/2007	17/09/2007	19/05/2010	19/05/2011	27/04/2012	27/04/2012
Date d'expiration	13/05/2015	16/09/2015	N/A	N/A	N/A	N/A
Acquisition des droits	(b)	(b)	(d)	(d)	(c)	(d)
Nombre de bénéficiaires	248	14	108	76	198	88
Nombre attribué à l'origine	355 500	51 300	25 035	9 455	69 399	39 640
Nombre en circulation au 01/01/2014	145 170	38 900	23 300	8 285	65 097	38 305
Nombre annulé en 2014	5 630	6 500	4 414	195	25 137	185
Nombre exercé en 2014	13 500	29 500				
Nombre d'actions remises			18 886		39 960	
Nombre expiré en 2014						
Nombre en circulation au 31/12/2014	126 040	2 900		8 090		38 120
Nombre exerçable au 31/12/2014	126 040	2 900				
Prix d'exercice *(en euros)*	127,58	127,58	N/A	N/A	N/A	N/A
Juste valeur à la date d'évaluation *(en euros)*	20,99	24,74	60,62	69,91	88,73	74,62
Prix moyen pondéré des options exercées/ actions remises *(en euros)*	138,62	131,58				

La levée d'options d'achat et la remise d'actions gratuites ne donnent pas lieu à augmentation de capital.

Pour tous ces plans, la période de blocage est de 4 ans à compter de la date d'attribution.

(a) Les options sont acquises à hauteur de 25 % par année complète de présence dans le Groupe sauf en cas de départ à la retraite (acquisition de la totalité des droits). En cas de licenciement pour faute grave ou lourde, la totalité des droits est perdue y compris après la fin de la période de blocage.

(b) Les options sont acquises à hauteur de 25 % par année complète de présence dans le Groupe sauf en cas de départ à la retraite (acquisition de la totalité des droits) et de démission (perte de la totalité des droits). En cas de licenciement pour faute grave ou lourde, la totalité des droits est perdue y compris après la fin de la période de blocage.

(c) Les actions sont acquises deux années après leur attribution sauf en cas de démission ou de licenciement pour faute grave ou lourde (perte de la totalité des droits). Le nombre de titres définitivement attribué est soumis à des conditions de performance boursière. La période d'acquisition est suivie d'une période d'incessibilité de deux ans.

(d) Les actions sont acquises quatre années après leur attribution sauf en cas de démission ou de licenciement pour faute grave ou lourde (perte de la totalité des droits). Le nombre de titres définitivement attribué est soumis à des conditions de performance boursière. Il n'y a pas de période d'incessibilité.

L'évaluation des services rendus par les bénéficiaires est réalisée à la date d'attribution des plans :

- pour les plans d'options de souscription et d'achat d'actions, à l'aide d'un modèle de type Black & Scholes à algorithme trinomial avec seuils d'exercice, tenant compte notamment du nombre d'options potentiellement exerçables à la fin de la période d'acquisition des droits ;
- pour les plans d'attribution d'actions gratuites, à l'aide d'un modèle de type Black & Scholes à algorithme de Monte Carlo à deux sous-jacents.

Les seuils d'exercice ainsi que les probabilités d'exercice retenus comme hypothèses pour les plans d'options de souscription et d'achat d'actions sont les suivants :

Seuil en % du prix d'exercice	Probabilité d'exercice
125 %	15 %
150 %	20 %
175 %	20 %
200 %	20 %

Compte tenu de ces hypothèses, 25 % des bénéficiaires n'exercent pas prématurément leurs options avant la date d'expiration.

Les principales hypothèses d'évaluations des différents plans sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2004/1 Options de souscription	Plan 2005/1 Options de souscription	Plan 2005/2 Options de souscription	Plan 2005/3 Options de souscription
Volatilité	25,65 %	23,75 %	21,00 %	21,00 %
Taux sans risque	4,45 %	3,83 %	3,49 %	3,49 %

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2005/4 Options de souscription	Plan 2006/1 Options d'achat	Plan 2007/1 Options d'achat	Plan 2007/2 Options d'achat
Volatilité	20,50 %	23,00 %	23,00 %	24,50 %
Taux sans risque	3,38 %	4,08 %	4,49 %	4,47 %

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2010/2 Actions gratuites	Plan 2011/2 Actions gratuites	Plan 2012/1 Actions gratuites	Plan 2012/2 Actions gratuites
Volatilité	35,00 %	28,00 %	29,00 %	29,00 %
Taux sans risque	1,85 %	2,32 %	0,97 %	0,97 %

Les volatilités mentionnées correspondent aux volatilités attendues de chaque plan en fonction des maturités et des prix d'exercice disponibles à la date d'attribution. Les dividendes retenus pour l'évaluation correspondent aux dividendes anticipés par le marché lors de leur attribution.

Les taux d'intérêt sans risque correspondent à la courbe d'intérêt, à la date d'attribution, des swaps interbancaires de 1 à 10 ans.

La charge totale comptabilisée en 2014 au titre des plans d'options et d'attribution d'actions gratuites est de 1,2 million d'euros (3,1 millions d'euros en 2013).

7.2. Transactions fondées sur des actions et réglées en instruments de capitaux propres des filiales

PUMA a mis en place des programmes d'attribution de plans d'options de souscription, basés sur ses propres actions, en faveur de certains membres de son personnel. Les caractéristiques des plans en vigueur au 31 décembre 2014 et leur évolution sur l'exercice sont les suivantes :

	Plan 2008/II Options de souscription	Plan 2008/III Options de souscription	Plan 2008/IV Options de souscription	Plan 2008/V Options de souscription
Date d'attribution	14/04/2009	22/04/2010	15/04/2011	30/04/2012
Date d'expiration	13/04/2014	21/04/2015	21/04/2016	21/04/2017
Nombre attribué à l'origine	139 002	126 184	151 290	145 375
Nombre en circulation au 01/01/2014	1 500	98 693	103 463	113 469
Nombre exercé en 2014				
Nombre annulé/(réactivé) en 2014	1 500			
Nombre en circulation au 31/12/2014		98 693	103 463	113 469
Nombre exerçable au 31/12/2014		98 693	103 463	
Prix moyen pondéré des options exercées *(en euros)*	214,57			

Les droits sont acquis à l'issue d'une période de deux ans.

Les bénéficiaires se voient remettre des actions dont le nombre est fonction du cours de l'action à la date d'exercice des options et du nombre d'options exercées. Par ailleurs, l'exercice des options est subordonné à une condition de performance de l'action PUMA.

L'évaluation des services rendus par les bénéficiaires des plans à leur date d'attribution est principalement basée sur les hypothèses suivantes :

	Plan 2008/II	Plan 2008/III	Plan 2008/IV	Plan 2008/V
Volatilité	47,70 %	34,50 %	29,20 %	26,80 %
Taux sans risque	1,97 %	1,60 %	2,40 %	0,30 %

Sur l'exercice, PUMA a comptabilisé une charge de 0,4 million d'euros (1,1 million d'euros en 2013).

7.3. Transactions fondées sur des actions et réglées en trésorerie

Le Groupe (Kering Holland NV et Kering S.A.) confère également à certains membres de son personnel des *Share Appreciation Rights* (SARs) et des *Kering Monetary Units* (KMUs) qui constituent des plans fondés sur des actions réglés en trésorerie.

7.3.1. Caractéristiques des SARs octroyés par Kering Holland NV

Les plans de SARs ont une durée de vie de 6 à 10 ans à compter de leur date d'attribution.

Les SARs sont acquis à hauteur de 20 % par année complète de présence sauf en cas de licenciement (hors faute grave ou lourde) où l'intégralité des droits est immédiatement acquise. En cas de licenciement pour faute grave ou lourde, la totalité des droits est perdue.

Le prix d'exercice des SARs est calculé par application aux résultats du Pôle Luxe de multiples boursiers d'un panier de sociétés comparables.

L'évaluation des services rendus par les bénéficiaires est recalculée à chaque arrêté par un expert indépendant en appliquant un modèle d'évaluation d'options correspondant à la valeur intrinsèque à laquelle est ajoutée une valeur temps.

En 2014, aucune charge additionnelle n'a été comptabilisée en résultat opérationnel courant au titre des SARs Kering Holland NV La charge comptabilisée en 2013 s'élevait à 0,9 million d'euros.

Pour les SARs en circulation au 31 décembre 2014, le prix d'exercice est compris entre 40,18 euros et 94,85 euros et la durée de vie contractuelle résiduelle moyenne pondérée est de 1,2 an (1,3 an en 2013).

La valeur comptable du passif lié au titre de ces SARs s'élève à 0,3 millions d'euro au 31 décembre 2014 et la valeur intrinsèque à 0,3 million d'euros (respectivement 3,1 millions d'euros et 2,3 millions d'euros au 31 décembre 2013).

Évolution des plans	2014	2013
SARs en circulation au 1er janvier	**17 004**	**17 204**
Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	***79,84***	***79,94***
SARs attribués dans l'exercice		
Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)		
SARs exercés dans l'exercice	15 600	200
Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	*83,30*	*82,26*
SARs annulés dans l'exercice		
Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)		
SARs en circulation au 31 décembre	**1 404**	**17 004**
Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	***46,26***	***79,91***
SARs exerçables au 31 décembre	1 400	12 000
Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	*42,25*	*79,84*

7.3.2. Caractéristiques des KMUs octroyés par Kering SA

Depuis 2013, le Groupe octroie en lieu et place des actions gratuites des KMUs.

La valeur unitaire des KMUs attribuées se détermine et évolue en fonction de la variation intrinsèque du cours de l'action Kering en comparaison de la progression moyenne d'un panier de neuf valeurs des secteurs du Luxe et du Sport.

Le 21 juillet 2013, 124 126 KMUs ont été attribuées pour une valeur unitaire de 152 euros.

Le 22 avril 2014, 122 643 KMUs ont été attribuées pour une valeur unitaire de 144 euros.

Les KMUs ainsi attribuées seront délivrées à chaque bénéficiaire, sous condition de présence, sous forme d'un versement en numéraire à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans. Cette période d'acquisition sera suivie d'une période de 2 années (de janvier à décembre) au cours de laquelle le bénéficiaire pourra à son choix, en avril ou octobre, monétiser ses KMUs et ce, dans les quotités qu'il déterminera. La monétisation se fera alors sur la base de la dernière valeur déterminée.

L'évaluation des services rendus par les bénéficiaires est recalculée à chaque arrêté par un expert indépendant.

En 2014, la charge comptabilisée en résultat opérationnel courant au titre des KMUs s'élève à 10,1 millions d'euros.

note 8 – résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant représente l'indicateur majeur de suivi de la performance opérationnelle du Groupe. Sa décomposition se présente comme suit :

(en millions d'euros)	2014	2013
Luxe	1 665,6	1 683,7
Sport & Lifestyle	137,5	200,4
Corporate	(139,1)	(132,9)
Total	**1 664,0**	**1 751,2**

Le montant des dotations aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels non courants inclus dans le résultat opérationnel courant est de – 326,7 millions d'euros en 2014 (– 292,1 millions d'euros en 2013). Les autres produits et charges opérationnels sans contrepartie en trésorerie sont de 24,4 millions d'euros en 2014 (102,7 millions d'euros en 2013).

note 9 – autres produits et charges opérationnels non courants

(en millions d'euros)	2014	2013
Charges opérationnelles non courantes	**(309,2)**	**(441,1)**
Charges de restructuration	(61,1)	(27,1)
Dépréciation d'actifs	(247,5)	(361,2)
Moins-values sur cessions d'actifs	(0,6)	(2,7)
Autres		(50,1)
Produits opérationnels non courants	**197,1**	**0,4**
Plus-values sur cessions d'actifs	192,2	0,4
Autres	4,9	
Total	**(112,1)**	**(440,7)**

Les autres produits et charges opérationnels non courants du Groupe, qui regroupent les éléments inhabituels de nature à affecter la pertinence du suivi de la performance économique de chaque marque, s'élèvent à – 112,1 millions d'euros sur l'exercice 2014. Ils incluent les éléments suivants :

- des charges de restructuration à hauteur de – 61,1 millions d'euros principalement dans le Pôle Luxe ;
- des dépréciations d'actifs à hauteur de – 247,5 millions d'euros dont la perte de valeur du goodwill des autres marques du Sport & Lifestyle à hauteur de – 189,0 millions d'euros ;
- des plus-values nettes sur cessions d'actifs pour 191,6 millions d'euros incluant principalement la cession d'un ensemble immobilier.

Sur l'exercice 2013 ce poste s'élevait à – 440,7 millions d'euros. Il incluait les éléments suivants :

- des charges de restructuration à hauteur de – 27,1 millions d'euros principalement dans le Pôle Luxe ;
- des dépréciations d'actifs à hauteur de – 361,2 millions d'euros dont la perte de valeur du goodwill de PUMA à hauteur de – 280,1 millions d'euros ;
- des moins-values nettes sur cessions d'actifs pour – 2,3 millions d'euros ;
- des autres produits et charges correspondant principalement aux frais d'acquisitions des nouvelles marques, aux impacts des mesures de réorganisations mises en œuvre chez PUMA dans le cadre de la stratégie du nouveau management, ainsi qu'à des litiges et contentieux avec des tiers (note 27).

note 10 – charges financières (nettes)

Les charges financières nettes s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2014	2013
Coût de l'endettement financier net	**(151,3)**	**(174,4)**
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	7,9	9,3
Charges financières au coût amorti	(160,6)	(181,9)
Charges financières sur passifs financiers à la juste valeur par résultat		(4,8)
Gains et pertes sur dettes/emprunts couverts en juste valeur	1,4	2,8
Gains et pertes sur dérivés de couverture de juste valeur		0,2
Autres produits et charges financiers	**(46,1)**	**(36,1)**
Gains et pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	(4,9)	(7,6)
Gains et pertes sur passifs financiers à la juste valeur par résultat		11,5
Gains et pertes de change	(7,7)	(17,4)
Part inefficace des couvertures de flux de trésorerie	(21,8)	(11,3)
Gains et pertes sur dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture (change et taux)	1,1	0,5
Effet de l'actualisation des actifs et passifs	(9,1)	(9,0)
Autres charges financières	(3,7)	(2,8)
Total	**(197,4)**	**(210,5)**

note 11 – impôt

11.1. Analyse de la charge d'impôt des activités poursuivies

11.1.1. Charge d'impôt

(en millions d'euros)	2014	2013
Résultat avant impôt	**1 354,5**	**1 100,0**
Capacité d'autofinancement liée à l'impôt	(365,7)	(320,1)
Autres impôts exigibles sans contrepartie dans les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	(5,2)	(8,9)
Charge d'impôt exigible	(370,9)	(329,0)
Produit/(Charge) d'impôt différé	45,3	92,1
Charge totale d'impôt	**(325,6)**	**(236,9)**
Taux d'impôt effectif	**24,0 %**	**21,5 %**

Une charge d'impôt sur dividende de 14,2 millions d'euros a été enregistrée dans les comptes 2014 (23,6 millions d'euros au 31 décembre 2013).

Le montant maximum estimé de la charge d'impôt sur dividende relative au complément de dividendes versé en 2015 au titre de l'exercice 2014 serait de 9,5 millions d'euros.

11.1.2. Rationalisation du taux d'impôt

(en % du résultat avant impôt)	2014	2013
Taux d'impôt applicable en France	**38,0 %**	**38,0 %**
Effet de l'imposition des filiales étrangères	- 17,9 %	- 14,2 %
Taux d'impôt théorique	**20,1 %**	**23,8 %**
Effet des éléments taxés à taux réduits	0,7 %	- 1,1 %
Effet des différences permanentes	- 0,5 %	- 1,8 %
Effet des différences temporelles non comptabilisées	1,5 %	0,1 %
Effet des reports fiscaux déficitaires non comptabilisés	- 2,7 %	- 3,4 %
Effet des variations de taux d'impôt	0,2 %	- 0,1 %
Autres	4,8 %	4,0 %
Taux effectif d'imposition	**24,0 %**	**21,5 %**

Au 31 décembre 2014, le taux d'impôt applicable en France est le taux de base de 33,33 % augmenté de la contribution sociale de 3,3 %, et d'une majoration exceptionnelle de 10,7 % pour les sociétés françaises dont le chiffre d'affaires dépasse 250 millions d'euros soit 38 %.

Le poste « Autres » regroupe notamment des taxes italiennes (IRAP), les taxes liées à la cession d'un ensemble immobilier, la taxe sur les dividendes, la cotisation sur la valeur ajoutée payée par les entreprises françaises et des redressements fiscaux.

11.1.3. Taux d'impôt courant

Hors éléments non courants, le taux d'impôt du Groupe est le suivant :

(en millions d'euros)	2014	2013
Résultat avant impôt	1 354,5	1 100,0
Éléments non courants	(112,1)	(440,7)
Résultat courant avant impôt	**1 466,6**	**1 540,7**
Charge totale d'impôt	(325,6)	(236,9)
Impôt sur éléments non courants	(57,6)	31,3
Charge d'impôt courant	**(268,0)**	**(268,2)**
Taux d'impôt courant	**18,3 %**	**17,4 %**

11.2. Évolution des postes de bilan

11.2.1. Impôt exigible

La variation de la dette d'impôt exigible s'explique comme suit :

(en millions d'euros)	2013	Résultat	Décaissements liés aux activités opérationnelles	Décaissements liés aux activités d'investissement	Autres variations de périmètre	Autres éléments comptabilisés en capitaux propres	2014
Créances d'impôts exigibles	119,1						138,4
Dettes d'impôts exigibles	(310,1)						(277,9)
Impôt exigible	**(191,0)**	**(365,7)**	**422,7**	**(8,2)**	**(3,3)**	**6,0**	**(139,5)**

L'impact résultat est celui mentionné en Note 11.1.1.

11.2.2. Impôt différé

Pour ce qui concerne l'imposition différée, la variation bilantielle s'explique comme suit :

(en millions d'euros)	2013	Résultat	Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	Autres variations de périmètre	Autres éléments comptabilisés en capitaux propres	2014
Immobilisations incorporelles	(2 639,2)	9,4	18,2	(64,2)		(2 675,8)
Immobilisations corporelles	9,0	(12,0)	0,1	19,9		17,0
Autres actifs non courants	(13,3)	44,7	0,5	56,0	1,1	89,0
Autres actifs courants	306,1	5,9	(0,3)	(27,3)		284,4
Capitaux propres	10,9			(9,9)		1,0
Emprunts et dettes financières	(20,7)	0,2		20,4		(0,1)
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	51,7	(7,5)	(1,4)	16,2	3,5	62,5
Provisions	16,6	(34,4)	0,9	3,5		(13,4)
Autres passifs courants	98,2	22,3	1,0	(35,2)	(2,4)	83,9
Pertes fiscales et crédits d'impôts reconnus	20,4	16,7		80,6		117,7
Actifs (Passifs) d'impôts différés nets	**(2 160,3)**	**45,3**	**19,0**	**60,0**	**2,2**	**(2 033,8)**
Actifs d'impôts différés	649,9					758,0
Passifs d'impôts différés	(2 810,2)					(2 791,8)
Impôt différé	**(2 160,3)**	**45,3**	**19,0**	**60,0**	**2,2**	**(2 033,8)**

L'impact résultat est celui mentionné en Note 11.1.1.

11.3. Impôt différé non reconnu

Le montant cumulé des pertes fiscales et crédits d'impôts pour lesquels aucun actif d'impôt différé n'a été comptabilisé est de 2 471,2 millions d'euros au 31 décembre 2014 (2 234,1 millions d'euros au 31 décembre 2013).

L'évolution et l'échéancier de ces pertes fiscales et crédits d'impôts non utilisés s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)

Au 1er janvier 2013	**2 260,3**
Déficits créés au cours de l'exercice	170,0
Déficits imputés et prescrits sur l'exercice	(68,4)
Variations de périmètre et de change	(127,8)
Au 31 décembre 2013	**2 234,1**
Déficits créés au cours de l'exercice	386,5
Déficits imputés et prescrits sur l'exercice	(100,4)
Variations de périmètre et de change	(49,0)
Au 31 décembre 2014	**2 471,2**

Déficits reportables avec une échéance	**430,6**
À moins de cinq ans	263,4
À plus de cinq ans	167,2
Déficits indéfiniment reportables	**2 040,6**
Total	**2 471,2**

Il n'existe pas d'impôts différés non reconnus au titre des différences temporelles liées à des participations dans les filiales, entreprises associées et co-entreprises au 31 décembre 2014.

note 12 – actifs détenus en vue de la vente, activités arrêtées, cédées ou en cours de cession

Durant l'année 2014, Kering a finalisé la cession de La Redoute et de Relais Colis à Nathalie Balla, Présidente-Directrice générale de La Redoute, et Eric Courteille, Secrétaire général de Redcats conformément aux conditions prévues par l'accord de cession et dans le respect de l'ensemble des engagements pris dans le cadre du processus de cession.

Kering a, de plus, finalisé en décembre 2014 la cession de Diam au groupe Prenant conformément aux conditions prévues par l'accord de cession. Par ailleurs, un contrat de cession d'actifs a été signé avec l'équipe dirigeante, pour la cession du groupe Movitex. Celle-ci a été finalisée le 15 janvier 2015.

Au cours du second semestre 2014, Kering a initié le processus de cession de Sergio Rossi. En conséquence la contribution de Sergio Rossi est présentée conformément à la norme IFRS 5 en « activités arrêtées, cédées ou en cours de cession ».

Sur l'ensemble des périodes présentées, les activités arrêtées, cédées ou en cours de cession regroupent principalement les activités de Redcats, Sergio Rossi et Groupe Fnac.

En application de la norme IFRS 5, le Groupe a évalué ces groupes d'actifs et tous les actifs qui le composent au montant le plus bas entre sa valeur comptable et sa valeur recouvrable. Celle-ci peut se définir comme la valeur d'utilité ou la juste valeur diminuée du coût de la vente.

Sur l'ensemble des périodes publiées, le résultat net de ces activités est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat, « Activités abandonnées », et fait l'objet d'un retraitement dans le tableau des flux de trésorerie.

Les actifs et passifs des « activités cédées ou en cours de cession » sont présentés sur des lignes séparées au bilan du Groupe, sans retraitement des périodes antérieures.

Les actifs et passifs des « activités arrêtées » ne sont pas présentés sur des lignes séparées au bilan du Groupe.

Impact sur les états financiers

Le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession se présentent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2014	2013
Produits des activités ordinaires	**582,9**	**3 176,0**
Coût des ventes	(249,0)	(1 825,2)
Marge brute	**333,9**	**1 350,8**
Charges de personnel	(114,5)	(539,2)
Autres produits et charges opérationnels courants	(276,1)	(874,8)
Résultat opérationnel courant	**(56,7)**	**(61,0)**
Autres produits et charges opérationnels non courants	(381,5)	(710,2)
Résultat opérationnel	**(438,2)**	**(773,4)**
Charges financières (nettes)	(10,8)	(15,4)
Résultat avant impôt	**(449,0)**	**(788,8)**
Impôt sur le résultat	13,8	(32,6)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		0,9
Résultat net sur cession des activités abandonnées	(43,6)	(7,2)
Résultat net	**(478,8)**	**(824,7)**
dont part du Groupe	(478,8)	(822,9)
dont part des intérêts non contrôlés		(1,8)

Au 31 décembre 2014, le groupe Redcats et Sergio Rossi sont les principaux actifs contributeurs au résultat net des « activités arrêtées, cédées ou en cours de cession ».

Au 31 décembre 2014, le résultat net des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession constitue une charge nette de 478,8 millions d'euros incluant une charge de 355 millions d'euros au titre de Redcats.

Ce résultat inclut principalement le coût de financement des garanties sociales dont bénéficieront les salariés concernés par le plan de modernisation de La Redoute et Relais Colis. Ce financement de 200 millions d'euros a donné lieu à la constitution par Kering d'une fiducie garantissant l'application des mesures sociales ayant fait l'objet d'un accord collectif majoritaire avec les organisations syndicales.

Ce résultat inclut également une provision au titre de certaines garanties de passif octroyées dans le cadre de la cession, des dépréciations d'actifs résiduels, la charge constatée au titre du transfert des actifs du fonds de pension Redcats UK à un assureur en décembre 2014 ainsi que les impacts liés aux cessions des actifs résiduels de Redcats, Diam et Movitex.

Au 31 décembre 2014, le résultat net des activités abandonnées inclut également le résultat net de la société Sergio Rossi notamment la dépréciation de la valeur résiduelle de la marque pour 52 millions d'euros.

(en millions d'euros)	2014	2013
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	(141,6)	(150,8)
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	19,4	512,4
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	(537,4)	(694,3)
Incidence des variations des cours de change	3,2	10,8
Flux nets de trésorerie	**(656,4)**	**(321,9)**
Trésorerie d'ouverture ou flux nets et variation des flux intragroupes	213,7	(121,5)
Flux nets liés aux activités abandonnées (1)	**(442,7)**	**(443,4)**

(1) Ligne présentée dans le tableau des flux de trésorerie du Groupe.

Les principaux flux liés aux activités abandonnées sont relatifs à la recapitalisation de La Redoute et de Relais Colis et au financement de la fiducie.

Les activités en cours de cession ont un impact sur le bilan consolidé du Groupe pour les montants suivants :

(en millions d'euros)	2014	2013
Actifs détenus en vue de la vente	**88,5**	**722,1**
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente	**63,9**	**906,6**

note 13 – résultats par action

Les résultats nets par action sont calculés sur la base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation sous déduction du nombre moyen pondéré d'actions détenues par des sociétés consolidées.

Les résultats nets par action dilués prennent en compte le nombre moyen pondéré d'actions défini ci-avant pour le calcul du résultat net par action majoré du nombre moyen pondéré d'actions ordinaires potentiellement dilutives.

Les actions potentiellement dilutives correspondent aux actions accordées au personnel dans le cadre de transactions dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglées en instruments de capitaux propres (Note 7).

Le résultat net est corrigé des charges théoriques d'intérêts nettes d'impôts relatives aux instruments convertibles et échangeables.

13.1. Résultats par action

Résultats par action au 31 décembre 2014

(en millions d'euros)	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités abandonnées
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	**528,9**	**1 007,7**	**(478,8)**
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	126 264 178	126 264 178	126 264 178
Nombre moyen pondéré d'actions autodétenues	(342 549)	(342 549)	(342 549)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	**125 921 629**	**125 921 629**	**125 921 629**
Résultat de base par action *(en euros)*	**4,20**	**8,00**	**(3,80)**
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	**528,9**	**1 007,7**	**(478,8)**
Instruments convertibles et échangeables			
Résultat net part du Groupe dilué	**528,9**	**1 007,7**	**(478,8)**
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	125 921 629	125 921 629	125 921 629
Actions ordinaires potentielles dilutives	23 049	23 049	23 049
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées	**125 944 678**	**125 944 678**	**125 944 678**
Résultat dilué par action *(en euros)*	**4,20**	**8,00**	**(3,80)**

Résultats par action au 31 décembre 2013

(en millions d'euros)	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités abandonnées
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	**49,6**	**872,5**	**(822,9)**
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	126 245 102	126 245 102	126 245 102
Nombre moyen pondéré d'actions autodétenues	(332 896)	(332 896)	(332 896)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	**125 912 206**	**125 912 206**	**125 912 206**
Résultat de base par action *(en euros)*	**0,39**	**6,93**	**(6,54)**
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	**49,6**	**872,5**	**(822,9)**
Instruments convertibles et échangeables			
Résultat net part du Groupe dilué	**49,6**	**872,5**	**(822,9)**
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	125 912 206	125 912 206	125 912 206
Actions ordinaires potentielles dilutives	114 760	114 760	114 760
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées	**126 026 966**	**126 026 966**	**126 026 966**
Résultat dilué par action *(en euros)*	**0,39**	**6,92**	**(6,53)**

13.2. Résultats par action des activités poursuivies hors éléments non courants

Les éléments non courants concernent le poste « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat pour son montant net d'impôt et d'intérêts non contrôlés.

(en millions d'euros)	2014	2013
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	**1 007,7**	**872,5**
Autres produits et charges opérationnels non courants	(112,1)	(440,7)
Impôt sur autres produits et charges opérationnels non courants	(57,6)	31,3
Résultat intérêts non contrôlés sur autres produits et charges opérationnels non courants		50,6
Résultat net hors éléments non courants	**1 177,4**	**1 231,3**
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	126 264 178	126 245 102
Nombre moyen pondéré d'actions autodétenues	(342 549)	(332 896)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	**125 921 629**	**125 912 206**
Résultat hors éléments non courants de base par action *(en euros)*	**9,35**	**9,78**
Résultat net hors éléments non courants	**1 177,4**	**1 231,3**
Instruments convertibles et échangeables		
Résultat net part du Groupe dilué	**1 177,4**	**1 231,3**
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	125 921 629	125 912 206
Actions ordinaires potentielles dilutives	23 049	114 760
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées	**125 944 678**	**126 026 966**
Résultat dilué par action *(en euros)*	**9,35**	**9,77**

note 14 – autres éléments du résultat global

Les autres éléments du résultat global sont principalement composés :

- des profits et des pertes résultant de la conversion des états financiers d'une activité à l'étranger;
- de la partie efficace des profits et des pertes sur instruments de couverture dans une couverture de flux de trésorerie;
- des profits et des pertes relatifs à la réévaluation des actifs financiers disponibles à la vente et des autres instruments financiers;
- des éléments relatifs à l'évaluation des obligations au titre des avantages du personnel : excédents des actifs des régimes de retraite non reconnus et écarts actuariels constatés sur les régimes à prestations définies.

Le montant de ces éléments, avant et après effets d'impôt liés, ainsi que les ajustements de reclassement en résultat, sont les suivants :

(en millions d'euros)	Brut	Impôt	Net
Écart de conversion	(111,4)		(111,4)
Couvertures des flux de trésorerie	34,0	(4,3)	29,7
– variation de juste valeur	*129,2*		
– recyclage en résultat	*(95,2)*		
Actifs disponibles à la vente	4,7	(1,6)	3,1
– variation de juste valeur	*4,7*		
– recyclage en résultat			
Excédent des actifs des régimes des retraites non comptabilisé	7,1		7,1
Écarts actuariels	2,7	(0,9)	1,8
Quote-part des autres éléments de résultat global des entreprises associées			
Autres éléments du résultat global au 31 décembre 2013	**(62,9)**	**(6,8)**	**(69,7)**

(en millions d'euros)	Brut	Impôt	Net
Écart de conversion	74,7		74,7
Couvertures des flux de trésorerie	(147,1)	(4,0)	(151,1)
– variation de juste valeur	*(137,1)*		
– recyclage en résultat	*(10,0)*		
Actifs disponibles à la vente	(1,1)	0,4	(0,7)
– variation de juste valeur	*(1,1)*		
– recyclage en résultat			
Excédent des actifs des régimes des retraites non comptabilisé	10,0		10,0
Écarts actuariels	(9,4)	4,1	(5,3)
Quote-part des autres éléments de résultat global des entreprises associées			
Autres éléments du résultat global au 31 décembre 2014	**(72,9)**	**0,5**	**(72,4)**

Un montant négatif sur la ligne « Recyclage en résultat » signifie qu'un produit est enregistré dans le compte de résultat.

Le montant des réévaluations des instruments de couverture des flux de trésorerie transféré en résultat est comptabilisé dans la marge brute.

Le montant des réévaluations des actifs financiers disponibles à la vente transféré en résultat est comptabilisé dans le résultat financier.

note 15 – intérêts non contrôlés

Au 31 décembre 2014, des analyses quantitatives et qualitatives ont été réalisées sur les intérêts non contrôlés du Groupe. Aucun intérêt non contrôlé n'apparaît significatif à l'échelle des états financiers du Groupe. La matérialité a été appréciée individuellement selon deux méthodes, la première en brut (part des actifs et des passifs des intérêts non contrôlés sur le total bilan consolidé du Groupe) et en net (part dans les capitaux propres du Groupe des intérêts non contrôlés). Le seuil de matérialité pour ces deux méthodes a été fixé à 5 %.

note 16 – goodwill

(en millions d'euros)	Brut	Pertes de valeur	Net
Goodwill au 1er janvier 2013	**3 929,2**	**(58,2)**	**3 871,0**
Acquisitions	172,2		172,2
Comptabilisation d'une perte de valeur		(280,1)	(280,1)
Options de ventes accordées aux actionnaires minoritaires	38,4		38,4
Différences de change	(30,9)	1,0	(29,9)
Autres variations	(1,5)		(1,5)
Goodwill au 31 décembre 2013	**4 107,4**	**(337,3)**	**3 770,1**
Acquisitions	392,9		392,9
Actifs détenus en vue de la vente, activités arrêtées, cédées ou en cours de cession	(17,8)	17,8	
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 19)		(194,5)	(194,5)
Options de ventes accordées aux actionnaires minoritaires	2,0		2,0
Différences de change	39,6	(17,6)	22,0
Autres variations	47,4		47,4
Goodwill au 31 décembre 2014	**4 571,5**	**(531,6)**	**4 039,9**

Tous les goodwill comptabilisés au cours de l'exercice 2014 ont été alloués à des unités génératrices de trésorerie à la clôture de l'exercice.

La décomposition par Pôle de la valeur nette des goodwill est la suivante :

(en millions d'euros)	2014	2013
Luxe	2 943,5	2 523,4
Sport & Lifestyle	1 096,4	1 246,7
Total	**4 039,9**	**3 770,1**

note 17 – marques et autres immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Marques	Autres immobilisations incorporelles	Total
Valeur brute au 31 décembre 2013	**10 556,0**	**659,7**	**11 215,7**
Variation de périmètre			
Acquisitions		107,0	107,0
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(129,9)	(15,3)	(145,2)
Autres cessions		(25,4)	(25,4)
Différences de change	51,4	2,8	54,2
Autres variations	8,8	(1,7)	7,1
Valeur brute au 31 décembre 2014	**10 486,3**	**727,1**	**11 213,4**
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2013	**(86,0)**	**(426,9)**	**(512,9)**
Variation de périmètre			
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	64,6	11,0	75,6
Autres cessions		23,9	23,9
Amortissements	(0,2)	(54,3)	(54,5)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 19)			
Différences de change		2,6	2,6
Autres variations	0,1	(0,1)	
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2014	**(21,5)**	**(443,8)**	**(465,3)**
Valeur nette au 31 décembre 2013	**10 470,0**	**232,8**	**10 702,8**
Variation de périmètre			
Acquisitions		107,0	107,0
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(65,3)	(4,3)	(69,6)
Autres cessions		(1,5)	(1,5)
Amortissements	(0,2)	(54,3)	(54,5)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 19)			
Différences de change	51,4	5,4	56,8
Autres variations	8,9	(1,8)	7,1
Valeur nette au 31 décembre 2014	**10 464,8**	**283,3**	**10 748,1**

(en millions d'euros)	Marques	Autres immobilisations incorporelles	Total
Valeur brute au 31 décembre 2012	**10 341,3**	**611,3**	**10 952,6**
Variation de périmètre	230,0	9,6	239,6
Acquisitions	0,4	82,6	83,0
Autres cessions		(11,0)	(11,0)
Différences de change	(16,6)	(6,4)	(23,0)
Autres variations	0,9	(26,4)	(25,5)
Valeur brute au 31 décembre 2013	**10 556,0**	**659,7**	**11 215,7**
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2012	**(85,3)**	**(377,4)**	**(462,7)**
Variation de périmètre		(6,3)	(6,3)
Autres cessions		9,7	9,7
Amortissements		(83,2)	(83,2)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 19)			
Différences de change		2,6	2,6
Autres variations	(0,7)	27,7	27,0
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2013	**(86,0)**	**(426,9)**	**(512,9)**
Valeur nette au 31 décembre 2012	**10 256,0**	**233,9**	**10 489,9**
Variation de périmètre	230,0	3,3	233,3
Acquisitions	0,4	82,6	83,0
Autres cessions		(1,3)	(1,3)
Amortissements		(83,2)	(83,2)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 19)			
Différences de change	(16,6)	(3,8)	(20,4)
Autres variations	0,2	1,3	1,5
Valeur nette au 31 décembre 2013	**10 470,0**	**232,8**	**10 702,8**

La décomposition par Pôle de la valeur nette des marques est la suivante :

(en millions d'euros)	2014	2013
Luxe	6 577,5	6 629,0
Sport & Lifestyle	3 887,3	3 841,0
Total	**10 464,8**	**10 470,0**

note 18 – immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériels et installations	Autres immobilisations corporelles	Total
Valeur brute au 31 décembre 2013	**967,2**	**1 943,1**	**248,3**	**3 158,6**
Variation de périmètre	25,4	26,8	0,3	52,5
Acquisitions	9,2	339,0	110,5	458,7
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(15,9)	(26,9)	(0,5)	(43,3)
Cessions	(51,7)	(111,5)	(19,6)	(182,8)
Différences de change	18,4	127,9	8,4	154,7
Autres variations	0,5	71,4	(69,6)	2,3
Valeur brute au 31 décembre 2014	**953,1**	**2 369,8**	**277,8**	**3 600,7**
Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2013	**(217,5)**	**(1 136,8)**	**(127,4)**	**(1 481,7)**
Variation de périmètre	(10,3)	(22,0)	(0,2)	(32,5)
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	2,7	19,8	0,1	22,6
Cessions	20,2	104,6	14,5	139,3
Amortissements	(23,0)	(238,4)	(19,4)	(280,8)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 19)				
Différences de change	(6,4)	(73,7)	(4,7)	(84,8)
Autres variations	(0,7)	2,0	3,1	4,4
Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2014	**(235,0)**	**(1 344,5)**	**(134,0)**	**(1 713,5)**
Valeur nette au 31 décembre 2013	**749,7**	**806,3**	**120,9**	**1 676,9**
Variation de périmètre	15,1	4,8	0,1	20,0
Acquisitions	9,2	339,0	110,5	458,7
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(13,2)	(7,1)	(0,4)	(20,7)
Cessions	(31,5)	(6,9)	(5,1)	(43,5)
Amortissements	(23,0)	(238,4)	(19,4)	(280,8)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 19)				
Différences de change	12,0	54,2	3,7	69,9
Autres variations	(0,2)	73,4	(66,5)	6,7
Valeur nette au 31 décembre 2014	**718,1**	**1 025,3**	**143,8**	**1 887,2**
dont biens détenus	662,4	1 025,3	143,4	1 831,1
dont biens en contrats de location-financement	55,7		0,4	56,1

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériels et installations	Autres immobilisations corporelles	Total
Valeur brute au 31 décembre 2012	**752,8**	**1 700,7**	**275,3**	**2 728,8**
Variation de périmètre	17,1	41,0	(0,2)	57,9
Acquisitions	207,7	325,8	50,9	584,4
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession		0,7	8,3	9,0
Cessions		(97,3)	(19,7)	(117,0)
Différences de change	(27,0)	(79,2)	(14,3)	(120,5)
Autres variations	16,6	51,4	(52,0)	16,0
Valeur brute au 31 décembre 2013	**967,2**	**1 943,1**	**248,3**	**3 158,6**
Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2012	**(188,1)**	**(1 027,6)**	**(136,8)**	**(1 352,5)**
Variation de périmètre	(7,2)	(22,8)		(30,0)
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession		0,2		0,2
Cessions		89,5	19,9	109,4
Amortissements	(26,1)	(208,5)	(21,1)	(255,7)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 19)				
Différences de change	4,2	46,5	7,2	57,9
Autres variations	(0,3)	(14,1)	3,4	(11,0)
Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2013	**(217,5)**	**(1 136,8)**	**(127,4)**	**(1 481,7)**
Valeur nette au 31 décembre 2012	**564,7**	**673,1**	**138,5**	**1 376,3**
Variation de périmètre	9,9	18,2	(0,2)	27,9
Acquisitions	207,7	325,8	50,9	584,4
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession		0,9	8,3	9,2
Cessions		(7,8)	0,2	(7,6)
Amortissements	(26,1)	(208,5)	(21,1)	(255,7)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 19)				
Différences de change	(22,8)	(32,7)	(7,1)	(62,6)
Autres variations	16,3	37,3	(48,6)	5,0
Valeur nette au 31 décembre 2013	**749,7**	**806,3**	**120,9**	**1 676,9**
dont biens détenus	691,1	806,3	120,2	1 617,6
dont biens en contrats de location-financement	58,6		0,7	59,3

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.

Les principales valeurs des goodwill, marques et autres immobilisations incorporelles sont décomposées par Pôle dans les Notes 16 et 17.

19.1. Hypothèses retenues pour les tests de dépréciation

Les taux de croissance perpétuelle et d'actualisation avant impôt appliqués aux flux de trésorerie attendus dans le cadre des hypothèses économiques et des conditions d'exploitation prévisionnelles retenues par le Groupe sont les suivants :

	Actualisation		Croissance perpétuelle	
	2014	2013	2014	2013
Pôle Luxe	8,3 % - 11 %	8,9 % - 10,4 %	3,0 %	3,5 %
Pôle Sport & Lifestyle	9,8 % - 11,7 %	10,1 % - 12,2 %	2,25 %	2,5 %

Les taux de croissance se justifient notamment par le mix pays (le Groupe opérant désormais sur des zones géographiques dont les marchés ont des taux de croissance plus élevés qu'en Europe), la hausse du coût de matières premières et l'inflation.

Comme précisé dans la note 2.10., certaines UGT ont des plans d'affaires qui sont construits sur une durée plus longue à savoir de 10 ans. Ces UGT en cours de repositionnement stratégique sont Boucheron, Volcom, Brioni, Sowind, Christopher Kane et Qeelin.

19.2. Tests de dépréciation des principales valeurs

Pour l'UGT Gucci, dont le goodwill représente une partie significative des goodwill du Pôle Luxe, la valeur recouvrable de l'UGT a été déterminée sur la base de sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par rapport aux projections de flux de trésorerie futurs attendus, en tenant compte de la valeur temps et des risques spécifiques liés à l'UGT. Les projections de flux de trésorerie futurs attendus ont été établies au cours du second semestre sur la base des budgets et des plans à moyen terme sur un horizon de quatre ans. Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'un flux annuel normatif est ajoutée à la valeur des flux futurs attendus.

Le taux de croissance utilisé pour extrapoler les projections de flux de trésorerie à l'infini est de 3,0 %.

Le taux d'actualisation avant impôt appliqué aux projections de flux de trésorerie est de 8,4 %.

Pour la marque Gucci, qui représente la valeur la plus significative au sein du Pôle Luxe, la valeur basée sur les revenus futurs des redevances perçues, dans l'hypothèse où la marque serait exploitée sous forme de licence par un tiers, a été calculée en prenant un taux de redevance de 15,0 %, un taux de croissance à l'infini de 3,0 % et un taux d'actualisation avant impôt de 8,3 %.

Pour l'UGT PUMA, dont le goodwill représente une partie significative des goodwill du Pôle Sport & Lifestyle, la valeur recouvrable de l'UGT a été déterminée sur la base de sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par rapport aux projections de flux de trésorerie futurs attendus, en tenant compte de la valeur temps et des risques spécifiques liés à l'UGT. Les projections de flux de trésorerie futurs attendus ont été établies au cours du second semestre sur la base des budgets et des plans à moyen terme sur un horizon de quatre ans. Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'un flux annuel normatif est ajoutée à la valeur des flux futurs attendus.

Le taux de croissance utilisé pour extrapoler les projections de flux de trésorerie à l'infini est de 2,25 %.

Le taux d'actualisation avant impôt appliqué aux projections de flux de trésorerie est de 9,9 %.

À titre indicatif, la capitalisation boursière de PUMA au 31 décembre 2014 s'établit à 2,6 milliards d'euros. Cette valorisation ne constitue pas un indicateur pertinent dans la mesure où le flottant et la liquidité du titre PUMA sont très limités, Kering détenant une participation de contrôle majoritaire de 85,81 % au 31 décembre 2014.

Pour la marque PUMA, qui représente la valeur la plus significative au sein du Pôle Sport & Lifestyle, la valeur basée sur les revenus futurs des redevances perçues, dans l'hypothèse où la marque serait exploitée sous forme de licence par un tiers, a été calculée en prenant un taux de redevance de 8,0 %, un taux de croissance à l'infini de 2,25 % et un taux d'actualisation avant impôt de 9,8 %.

Les tests de perte de valeur pratiqués en 2014 ont conduit le Groupe à enregistrer une perte de valeur sur le goodwill de l'UGT des autres marques du Sport & Lifestyle de 189,0 millions d'euros (cf. Note 19.3.). Hormis la perte de valeur constatée sur le goodwill de l'UGT des autres marques du Sport & Lifestyle, le groupe estime sur la base des événements raisonnablement prévisibles à ce jour, que d'éventuels changements affectant les hypothèses clés mentionnées ci-dessous n'entraîneraient pas la comptabilisation d'une perte de valeur significative sur les autres UGT.

Les analyses de sensibilité, par rapport aux principales hypothèses clés, sont les suivantes :

		Montant de la dépréciation en cas de :		
(en millions d'euros)	Montants des actifs nets incorporels concernés au 31/12/2014	Hausse du taux d'actualisation après impôt de 10 pts de base	Baisse du taux de croissance perpétuelle de 10 pts de base	Baisse des cash-flows normatifs de 10 pts de base
Pôle Luxe	9 714	-	-	-
Pôle Sport & Lifestyle	5 004	77	63	43
Marque Gucci	4 800	-	-	-
Marque PUMA	3 500	-	-	-

Seule l'UGT PUMA est sensible à la hausse de 0,1 point du taux d'actualisation après impôt et à la baisse de 0,1 point du taux de croissance perpétuelle et des cash-flows normatifs.

19.3. Pertes de valeur comptabilisées au cours de l'exercice

Les tests de dépréciation d'actifs réalisés en 2014 ont conduit le Groupe à comptabiliser une perte de valeur du goodwill de l'UGT des autres marques du Sport & Lifestyle à hauteur de 189,0 millions d'euros. Cette perte résulte de la différence entre le montant de l'actif de l'UGT des autres marques du Sport & Lifestyle et sa valeur recouvrable dans un contexte de pression accrue sur la profitabilité des acteurs du secteur de l'Action Sport.

Cette charge est comptabilisée au compte de résultat sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » (cf. Note 9).

Les tests de dépréciation d'actifs réalisés en 2013 avaient conduit le Groupe à comptabiliser une perte de valeur du goodwill PUMA à hauteur de 280,1 millions d'euros.

note 20 – participations dans les sociétés mises en équivalence

(en millions d'euros)	2014	2013
Participations dans les sociétés mises en équivalence	23,2	17,3

Au 31 décembre 2014, les participations dans les sociétés mises en équivalence incluent essentiellement les participations dans Wilderness, Tomas Maier et Altuzarra.

La valeur de marché de la participation dans Wilderness s'élève à 18,6 millions d'euros. Les états financiers consolidés de Wilderness sont disponibles sur le site Wilderness à l'adresse suivante : http://www.wilderness-holdings.com.

note 21 – actifs financiers non courants

Les actifs financiers non courants sont composés des éléments suivants :

(en millions d'euros)	2014	2013
Titres de participation	140,3	74,7
Instruments financiers dérivés (Note 31)	0,4	0,4
Actifs financiers disponibles à la vente	20,0	74,7
Créances et prêts rattachés à des participations	17,9	21,6
Dépôts et cautionnements	141,7	116,1
Autres	79,7	29,3
Total	**400,0**	**316,8**

note 22 – stocks

(en millions d'euros)	2014	2013
Stocks commerciaux	2 399,1	1 996,5
Stocks industriels	445,4	377,7
Valeur brute	**2 844,5**	**2 374,2**
Dépréciation	(609,8)	(568,7)
Valeur nette	**2 234,7**	**1 805,5**

Évolution de la dépréciation	2014	2013
Au 1er janvier	**(568,7)**	**(552,3)**
Dotations	(40,2)	(39,3)
Reprises	22,1	7,3
Variation de périmètre		(2,4)
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(5,5)	
Différences de change	(17,5)	18,0
Au 31 décembre	**(609,8)**	**(568,7)**

Il n'y a aucun stock donné en nantissement de passifs au 31 décembre 2014 (0,7 million d'euros au 31 décembre 2013).

Le montant des stocks comptabilisés sur la période en « coûts des ventes » s'élève à 263,7 millions d'euros (126,9 millions d'euros au 31 décembre 2013).

note 23 – créances clients

(en millions d'euros)	2014	2013
Créances clients	1 103,9	1 036,4
Dépréciation des créances clients	(73,9)	(86,5)
Valeur nette	**1 030,0**	**949,9**

Évolution de la dépréciation	2014	2013
Au 1er janvier	**(86,5)**	**(97,9)**
(Dotations)/reprises	16,1	10,3
Variation de périmètre	(3,1)	
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	0,8	(0,5)
Différences de change	(1,2)	1,6
Au 31 décembre	**(73,9)**	**(86,5)**

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)	2014	2013
Créances dans les délais	848,8	787,9
Retard n'excédant pas un mois	121,1	124,4
Retard compris entre un et six mois	75,1	54,6
Retard supérieur à six mois	58,9	69,5
Provision pour créances douteuses	(73,9)	(86,5)
Valeur nette	**1 030,0**	**949,9**

Aucune créance client n'a été donnée en nantissement de passifs au 31 décembre 2014 ni au 31 décembre 2013.

note 24 – autres actifs et passifs courants

(en millions d'euros)	2013	Flux de trésorerie BFR	Flux de trésorerie autres	Variation de périmètre	Différence de change & autres	2014
Stocks	1 805,5	248,8		152,9	27,5	2 234,7
Créances clients	949,9	21,8		30,5	27,8	1 030,0
Autres actifs et passifs financiers courants	(105,5)	(14,7)	(10,7)		(109,6)	(240,5)
Créances et dettes d'impôts exigibles	(191,0)		48,8	(3,3)	6,0	(139,5)
Dettes fournisseurs	(766,1)	(196,7)		(5,0)	(15,0)	(982,8)
Autres	(848,9)	101,1		(1,2)	(228,5)	(977,5)
Autres actifs et passifs courants	**843,9**	**160,3**	**38,1**	**173,9**	**(291,8)**	**924,4**

Les autres actifs et passifs financiers courants sont essentiellement composés des instruments financiers dérivés (Note 31).

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 25 – capitaux propres

Au 31 décembre 2014, le capital social s'élève à 505 065 960 euros. Il est composé de 126 266 490 actions entièrement libérées de valeur nominale de 4 euros (126 226 761 actions de valeur nominale de 4 euros au 31 décembre 2013).

25.1. Actions Kering auto-détenues et options sur titres Kering

Au cours de l'exercice 2014, le nombre d'actions d'autocontrôle a diminué de 39 044 actions selon les modalités suivantes :

- acquisition de 1 726 437 titres dans le cadre du contrat de liquidité ;
- cession de 1 726 437 titres dans le cadre du contrat de liquidité ;
- acquisition de 55 000 titres Kering en vue de leur attribution aux salariés dans le cadre des plans d'actions gratuites de 2010 et 2012 ;
- attribution de 59 206 titres aux salariés dans le cadre des plans d'actions gratuites de mai 2010 et avril 2012 ;
- acquisition de 100 000 titres Kering en vue de leur attribution aux salariés dans le cadre de plans d'options d'achat notamment le plan de 2006 et 2007 ;
- cession aux salariés de 134 838 titres dans le cadre des plans d'options d'achat de 2006 et 2007.

Par ailleurs, suite à différentes levées d'options de souscription d'actions au cours de l'exercice 2014, le capital a été augmenté de 39 729 actions.

Au 31 décembre 2014, le capital social de Kering se compose donc de 126 266 490 actions (valeur nominale 4 euros).

Le 26 mai 2004, Kering a confié un mandat à un intermédiaire financier en vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des titres. Ce contrat est conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association Française des Marchés Financiers (AMAFI) et approuvée par l'Autorité des marchés financiers. Doté initialement de 40,0 millions d'euros pour moitié en espèces et pour moitié en titres Kering, ce contrat a fait l'objet de dotations complémentaires en espèces de 20,0 millions d'euros le 3 septembre 2004 et de 30,0 millions d'euros le 18 décembre 2007.

Au 31 décembre 2014, Kering ne détient aucune action dans le cadre du contrat de liquidité (aucune action n'était détenue dans le cadre de ce contrat au 31 décembre 2013). Hors cadre du contrat de liquidité, Kering détient 21 537 actions auto-détenues (Kering détenait 60 581 actions au 31 décembre 2013).

25.2. Affectation du résultat 2014

Le Conseil d'administration de Kering du 16 février 2015 proposera à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014, de distribuer au titre de cet exercice un dividende en numéraire de 4,0 euros par action.

Un acompte sur ce dividende en numéraire de 1,50 euro par action a été mis en paiement le vendredi 26 janvier 2015 suite à la décision du Conseil d'administration de Kering du 8 décembre 2014.

La somme qui serait distribuée en numéraire en 2015 atteindrait donc 505,0 millions d'euros.

Le dividende distribué en numéraire au titre de l'exercice 2013 était de 3,75 euros par action soit 473,2 millions d'euros compte tenu des actions Kering autodétenues.

note 26 – avantages du personnel et assimilés

Selon les lois et usages propres à chaque pays, le personnel du Groupe bénéficie d'avantages à long terme ou postérieurs à l'emploi en complément de sa rémunération à court terme. Ces avantages complémentaires prennent la forme soit de régimes à cotisations définies, soit de régimes à prestations définies.

Dans le cadre de régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'obligation d'effectuer des versements supplémentaires en sus des cotisations déjà versées. Les cotisations de ces régimes sont inscrites en charges lorsqu'elles sont encourues.

Les régimes à prestations définies donnent lieu à une évaluation actuarielle par des experts indépendants. Ces avantages concernent principalement des indemnités de fin de carrière et des médailles du travail en France, des régimes supplémentaires de rentes de type additif au Royaume-Uni, des indemnités de rupture légale (TFR) en Italie et des retraites complémentaires obligatoires (LPP) en Suisse.

- **indemnité de fin de carrière et des médailles du travail en France**

En France, l'indemnité de retraite est un montant forfaitaire versé par la société à l'employé quand ce dernier part à la retraite. Le montant de cette prestation dépend de la durée de service de l'employé à la date de la retraite et est défini par les conventions collectives.

L'indemnité du plan de retraite ne fournit pas de droits acquis aux employés avant qu'ils atteignent l'âge de la retraite (droits non acquis).

Les indemnités de départ à la retraite ne sont pas liées à d'autres prestations standard de retraite, telles que les pensions versées par la sécurité sociale ou les fonds complémentaires (ARRCO et AGIRC).

En France, les médailles du travail ne sont pas obligatoires mais sont symboliques : aucune obligation légale de verser une prestation aux salariés. Néanmoins, les entités françaises du groupe Kering ont choisi de donner une gratification à leurs salariés quand ils reçoivent l'une des médailles d'ancienneté accordées à 20, 30, 35 et 40 ans d'activité depuis le début de leur vie professionnelle.

- **régime supplémentaire de rentes de type additif au Royaume-Uni**

Au Royaume-Uni, le Groupe a deux régimes de retraites, un régime d'avantages général de retraite du personnel et un régime à prestations de retraite pour les cadres.

Les régimes sont soumis à un objectif de financement légal au Royaume-Uni en conformité avec le « Pensions Act 2004 ». Les valorisations des régimes sont effectuées au moins une fois tous les trois ans afin de déterminer si l'objectif de financement légal est atteint.

Les régimes sont gérés par un Conseil d'administration nommé par les membres des régimes. Le Conseil d'administration est responsable d'obtenir les évaluations des régimes, fixer l'objectif de financement des régimes, fixer les contributions payables par la Société, pour la gestion des paiements de prestations, d'investir les actifs des régimes et pour la détermination de la stratégie d'investissement des régimes, après consultation avec la Société.

- **indemnité de rupture légale (TFR) en Italie**

Les plans en Italie font référence au « Trattamento di Fine Rapporto » (TFR) qui a été créé par la loi 297 adoptée le 29 mai 1982.

Le TFR est un type d'avantage différé d'un plan et s'applique à tous les travailleurs du secteur privé.

Les avantages sociaux sont dus à la rupture du contrat de travail. L'avantage est le même quelle que soit la raison de la rupture (démission volontaire, résiliation à l'initiative de l'employeur, décès, invalidité, retraite).

Les entreprises ayant au moins 50 salariés doivent, depuis 2007, externaliser le financement des TFR. Cela concerne la grande majorité des entités du groupe Kering.

- **retraite complémentaire obligatoire (LPP) en Suisse**

En Suisse, les régimes de retraite sont des régimes à cotisations définies avec la garantie d'un crédit d'intérêt minimal et un taux de conversion fixe à la retraite.

Le régime de retraite de chaque entité offre des avantages supérieurs à la loi LPP/BVG, qui stipule l'exigence minimale d'un régime de retraite parrainé par l'employeur suisse.

La majorité des plans de retraite du Groupe en Suisse sont mis en place comme une entité juridique distincte sous la forme d'une fondation. le Conseil de la fondation est responsable de la gouvernance du régime, et est composé à parts égales des représentants employeur et employés. La fondation porte les risques d'investissement et de longévité.

Pour les autres plans des entités du Groupe implantées en Suisse, ceux-ci sont affiliées à deux fondations collectives différentes. Le Comité de retraite est responsable de la supervision du plan, et est composé à parts égales

de représentants employeurs et employés. La fondation porte les risques d'investissement et de longévité et transfère une partie des prestations de risque à une compagnie d'assurance.

Les plans de la grande majorité des entités du groupe Kering implantées en Suisse sont actuellement surfinancés par rapport à la pratique locale. Il n'y a pas de financement supplémentaire requis.

26.1. Évolution au cours de l'exercice

Les évolutions de la valeur actuelle de l'obligation au titre des régimes à prestations définies, de la juste valeur des actifs des régimes à prestations définies sont les suivantes :

	31/12/2014						
(en millions d'euros)	Valeur actualisée de l'obligation	Juste valeur des actifs	Situation financière	Variation	Provision	Autres éléments du résultat global	Charge comptabilisée
Au 1er janvier	**328,9**	**214,7**	**114,2**	**9,3**	**123,5**		
Coûts des services rendus de la période	9,0		9,0		9,0		(9,0)
Réductions et règlements (curtailement)	(3,1)	(1,4)	(1,7)		(1,7)		3,1
Charges d'intérêts financiers	5,6		5,6		5,6		(5,6)
Produits d'intérêts financiers sur les actifs		2,8	(2,8)		(2,8)		2,8
Coûts des services passés	(1,5)		(1,5)		(1,5)		1,5
Écarts actuariels							
Effet des changements d'hypothèses démographiques	(0,2)		(0,2)		(0,2)	0,2	
Effet des changements d'hypothèses financières	25,0		25,0		25,0	(25,0)	
Effet des ajustements liés à l'expérience	4,4		4,4		4,4	(4,4)	
Rendements des actifs à l'exclusion des produits financiers		2,5	(2,5)		(2,5)	2,5	
Plafonnement des actifs							
Prestations servies	(12,8)	1,1	(13,9)		(13,9)		
Cotisations effectuées par les participants/salariés	4,8		4,8		4,8		
Cotisations effectuées par l'employeur		6,8	(6,8)		(6,8)		
Variation de périmètre	(25,5)	(0,3)	(25,2)		(25,2)		
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(110,4)	(121,3)	10,9	(9,3)	1,6	27,3	(27,3)
Insurance premium for risks benefits	(0,9)	(0,9)					
Dépenses administratives		(0,6)	0,6		0,6		(0,5)
Variation des cours des monnaies étrangères	4,0	3,2	0,8		0,8		
Au 31 décembre	**227,3**	**106,6**	**120,7**		**120,7**	**0,6**	**(35,0)**
dont activités poursuivies					119,1		(7,7)
dont activités abandonnées					1,6		(27,3)

	31/12/2013						
(en millions d'euros)	Valeur actualisée de l'obligation	Juste valeur des actifs	Situation financière	Variation	Provision	Autres éléments du résultat global	Charge compta-bilisée
Au 1er janvier	**439,6**	**223,7**	**215,9**	**15,6**	**231,5**		
Coûts des services rendus de la période	9,3		9,3		9,3		(9,3)
Réductions et règlements (curtailement)	(1,0)	(1,0)					1,0
Charges d'intérêts financiers	5,4		5,4		5,4		(5,4)
Produits d'intérêts financiers sur les actifs		2,3	(2,3)		(2,3)		2,3
Coûts des services passés	(0,7)		(0,7)	0,7			
Écarts actuariels							
Effet des changements d'hypothèses démographiques	*3,8*		*3,8*		*3,8*	*(3,8)*	
Effet des changements d'hypothèses financières	(3,3)		(3,3)		(3,3)	3,3	
Effet des ajustements liés à l'expérience	(4,8)		(4,8)		(4,8)	4,8	
Rendements des actifs à l'exclusion des produits financiers		2,9	(2,9)		(2,9)	2,9	
Plafonnement des actifs				(7,1)	(7,1)	7,1	
Prestations servies	(9,8)	(4,3)	(5,5)		(5,5)		
Cotisations effectuées par les participants/salariés	3,4	3,4					
Cotisations effectuées par l'employeur		5,3	(5,3)		(5,3)		
Variation de périmètre	(115,6)	(15,6)	(100,0)	0,1	(99,9)		
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	6,0	0,4	5,6		5,6	(4,5)	(3,0)
Insurance premium for risks benefits	(0,8)	(0,8)					0,8
Dépenses administratives		(0,3)	0,3		0,3		(0,3)
Variation des cours des monnaies étrangères	(2,6)	(1,3)	(1,3)		(1,3)		
Au 31 décembre	**328,9**	**214,7**	**114,2**	**9,3**	**123,5**	**9,8**	**(13,9)**
dont activités poursuivies					100		(10,9)
dont activités abandonnées					23,5		(3,0)

Au 31 décembre 2014, la diminution de la valeur actuelle de l'obligation par rapport au 31 décembre 2013 s'explique par le transfert des actifs du fonds de pension Redcats UK à un assureur en décembre 2014.

Au 31 décembre 2014, la valeur actuelle de l'obligation est égale à 227,3 millions d'euros et se décompose comme suit :

- 60,7 millions d'euros liés à des régimes entièrement non financés (76,5 millions d'euros en 2013) ;
- 166,6 millions d'euros liés à des régimes entièrement ou partiellement financés (252,4 millions d'euros en 2013).

La répartition de la valeur actualisée de l'obligation, par type de régime et par pays, au 31 décembre 2014 est la suivante :

(en millions d'euros)	2014	2013
Indemnités de fin de carrière – France	22,2	43,1
Médailles du travail – France	0,1	0,3
Indemnités de rupture légale (TFR) – Italie	35,9	31,3
Régimes supplémentaires – Royaume-Uni	35,2	141,9
Retraites complémentaires (LPP) – Suisse	100,6	77,6
Autres	33,3	34,7
Valeur actualisée de l'obligation au 31 décembre	**227,3**	**328,9**

Les cotisations dont le Groupe s'attend à ce qu'elles soient versées sur 2015 sont estimées à 6,4 millions d'euros.

(en millions d'euros)	Total 2014	France	Suisse	Italie	Royaume-Uni	Autres
Cotisations patronales 2015	6,4		4,3		0,7	1,4
Prestations						
2015	7	0,4	3,4	1,4	0,6	1,2
2016	6,3	0,1	3,1	1,3	0,6	1,2
2017	7,2	0,4	3,4	1,5	0,6	1,3
2018	7,2	0,5	3,4	1,4	0,6	1,3
2019	6,9	0,4	2,9	1,5	0,7	1,4
2020/ 2023	360,7	327,1	13,8	9,4	3,9	6,5

Les fonds des régimes à prestations définies financés sont répartis de la façon suivante :

- les instruments d'emprunt représentent 31,6 % soit 33,6 millions d'euros (51,2 % soit 109,8 millions d'euros en 2013) ;
- les instruments de capitaux propres, 19,7 % soit 21,0 millions d'euros (26,0 % soit 55,9 millions d'euros en 2013) ;
- les contrats d'assurance, 13,8 % soit 14,7 millions d'euros et les fonds d'investissement, 16,5 % soit 17,6 millions d'euros (13,4 % de la juste valeur totale des actifs soit 28,5 millions d'euros en 2013) ;
- l'immobilier représente 11,0 % soit 11,7 millions d'euros (4,8 % soit 10,4 millions d'euros en 2013) ;
- et les divers autres actifs, 7,5 % soit 8,0 millions d'euros (4,6 % soit 10,3 millions d'euros en 2013).

Conformément à l'option offerte par la norme IAS 19 révisée en décembre 2004 et à l'obligation de l'amendement de la norme IAS 19 R applicable obligatoirement au 1er janvier 2013, le Groupe comptabilise les gains et pertes actuariels sur ses régimes à prestations définies en autres éléments du résultat global de l'exercice.

Sur l'exercice 2014, les gains actuariels comptabilisés s'élèvent à 9,4 millions d'euros (cf. Note 14).

Le montant cumulé des écarts actuariels comptabilisés en autres éléments du résultat global depuis le 1er janvier 2004 s'élève à 102,3 millions d'euros au 31 décembre 2014.

26.2. Hypothèses actuarielles

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'estimation des obligations du Groupe sont les suivantes :

	France		Suisse		Italie		Royaume-Uni	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Maturité moyenne des plans	12,0	11,1	17,0	18,3	11,0	14,6	24,0	15,3
Taux d'actualisation	2,00 %	3,25 %	1,50 %	2,30 %	2,00 %	3,25 %	4,10 %	4,08 %
Taux de croissance attendu des salaires	3,15 %	2,90 %	1,91 %	1,90 %	3,00 %	3,00 %	4,20 %	4,30 % (1)
Taux d'inflation	2,00 %	2,00 %	0,80 %	0,60 %	2,00 %	2,00 %	2,50 %	3,20 %

(1) Uniquement pour les salariés actifs.

Par rapport aux hypothèses actuarielles présentées dans le tableau ci-dessus, les analyses de sensibilité menées montrent qu'une hausse ou une baisse de 50 points de base du taux d'actualisation ne serait pas significative et représenterait moins de 0,3 % du total des capitaux propres du Groupe.

Le taux d'actualisation du Groupe est déterminé sur la base d'un sous-jacent d'obligations privées notées AA et d'une duration cohérente avec celle des régimes valorisés.

note 27 – provisions

(en millions d'euros)	2013	Dotation	Reprise utilisée	Reprise non utilisée	Différence de change	Autres	2014
Provisions pour restructurations							
Provisions pour litiges et contentieux	14,4	1,1	(4,1)			(3,4)	8,0
Autres provisions	98,8	3,4	(38,9)	(29,4)	2,5	4,9	41,3
Provisions non courantes	**113,2**	**4,5**	**(43,0)**	**(29,4)**	**2,5**	**1,5**	**49,3**
Provisions pour restructurations	33,7	15,5	(17,0)	(4,8)	1,2	(0,2)	28,4
Provisions pour litiges et contentieux	56,2	11,4	(3,9)		0,3	14,0	78,0
Autres provisions	62,8	104,4	(36,0)	(2,5)	0,3	(9,8)	119,2
Provisions courantes	**152,7**	**131,3**	**(56,9)**	**(7,3)**	**1,8**	**4,0**	**225,6**
Total	**265,9**	**135,8**	**(99,9)**	**(36,7)**	**4,3**	**5,5**	**274,9**
Impact résultat	**(63,6)**	**(135,8)**		**36,7**			**(99,1)**
– sur le résultat opérationnel courant	(15,4)	(14,3)		4,0			(10,3)
– sur les autres produits et charges opérationnels non courants	(44,6)	(18,5)		9,9			(8,6)
– sur le résultat financier							
– sur l'impôt							
– sur le résultat des activités abandonnées	(3,6)	(103,0)		22,8			(80,2)

Les provisions pour litiges et contentieux correspondent notamment à des litiges avec des tiers et à des contentieux avec les administrations fiscales dans les différents pays. Les provisions pour restructuration comportent notamment les provisions de restructuration comptabilisées sur l'exercice et les reprises utilisées dans le cadre du Plan de Transformation de PUMA. Les autres provisions couvrent notamment les impacts des mesures de réorganisations mises en œuvre chez PUMA dans le cadre de la stratégie du nouveau management dotés en 2013 et les risques liés aux garanties de passifs (Note 34.1.).

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)	2014	2013
Trésorerie	1 033,3	1 161,6
Équivalents de trésorerie	56,6	257,6
Total	**1 089,9**	**1 419,2**

Au 31 décembre 2014, les équivalents de trésorerie comprennent des OPCVM, des certificats de dépôts et des dépôts à terme de moins de trois mois.

Les éléments comptabilisés par le Groupe en tant que « Trésorerie et équivalents de trésorerie » répondent strictement aux critères repris dans la position de l'AMF publiée en 2008 et actualisée en 2011 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 2014, ces analyses n'ont pas conduit à des changements de classification comptable préalablement retenue.

28.2. Analyse par devise

(en millions d'euros)	2014	%	2013	%
Euro	446,3	41,0 %	868,4	61,2 %
Dollar américain	159,3	14,6 %	165,9	11,7 %
Franc suisse	74,2	6,8 %	35,8	2,5 %
Dollar Hong Kong	73,6	6,7 %	52,4	3,7 %
Livre sterling	42,6	3,9 %	32,0	2,3 %
Yuan chinois	40,5	3,7 %	35,2	2,5 %
Won coréen	38,7	3,6 %	9,8	0,7 %
Autres devises	214,7	19,7 %	219,7	15,4 %
Total	**1 089,9**		**1 419,2**	

note 29 – dettes financières

29.1. Analyse de la dette par échéance de remboursement

(en millions d'euros)	2014	N+ 1	N+ 2	N+ 3	N+ 4	N+ 5	Au-delà
Emprunts et dettes financières à long terme	**3 192,2**		**184,1**	**442,5**	**540,5**	**535,8**	**1 489,3**
Emprunts obligataires	2 640,4			349,1	497,6	496,2	1 297,5
Lignes de crédit confirmées							
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	188,2		58,5	70,3	31,3	3,8	24,3
Dettes sur contrats de location-financement	64,7		4,3	4,6	4,9	5,1	45,8
Autres dettes financières	298,9		121,3	18,5	6,7	30,7	121,7
Emprunts et dettes financières à court terme	**2 288,4**	**2 288,4**					
Emprunts obligataires	750,0	750,0					
Lignes de crédit confirmées							
Utilisation des lignes de crédit non confirmées	133,9	133,9					
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	75,8	75,8					
Dettes sur contrats de location-financement	6,9	6,9					
Découverts bancaires	284,5	284,5					
Billets de trésorerie	969,8	969,8					
Autres dettes financières	67,5	67,5					
Total	**5 480,6**	**2 288,4**	**184,1**	**442,5**	**540,5**	**535,8**	**1 489,3**
%		**41,7 %**	**3,4 %**	**8,1 %**	**9,9 %**	**9,8 %**	**27,1 %**

(en millions d'euros)	2013	N+ 1	N+ 2	N+ 3	N+ 4	N+ 5	Au-delà
Emprunts et dettes financières à long terme	**3 132,4**		**814,7**	**61,0**	**359,6**	**504,6**	**1 392,5**
Emprunts obligataires	2 589,6		750,6		349,0	497,0	993,0
Lignes de crédit confirmées							
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	152,1		58,0	57,0	6,6	3,7	26,8
Dettes sur contrats de location-financement	67,0		4,0	4,0	4,0	3,9	51,1
Autres dettes financières	323,7		2,1				321,6
Emprunts et dettes financières à court terme	**1 788,8**	**1 788,8**					
Emprunts obligataires	700,9	700,9					
Lignes de crédit confirmées							
Utilisation des lignes de crédit non confirmées	152,8	152,8					
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	302,1	302,1					
Dettes sur contrats de location-financement	4,1	4,1					
Découverts bancaires	181,6	181,6					
Billets de trésorerie	358,0	358,0					
Autres dettes financières	89,3	89,3					
Total	**4 921,2**	**1 788,8**	**814,7**	**61,0**	**359,6**	**504,6**	**1 392,5**
%		**36,3 %**	**16,6 %**	**1,2 %**	**7,3 %**	**10,3 %**	**28,3 %**

Au 31 décembre 2014, l'ensemble de la dette brute est comptabilisé au coût amorti sur la base du taux d'intérêt effectif déterminé après prise en compte des frais d'émissions et des primes de remboursement ou d'émission identifiés et rattachés à chaque passif.

Les emprunts, principalement obligataires, couverts en totalité ou en proportion au titre d'une relation de couverture de juste valeur, avaient fait l'objet d'un ajustement de juste valeur de 1,4 million d'euros au 31 décembre 2013.

Au 31 décembre 2014, les emprunts obligataires représentent 61,9 % de la dette brute contre 66,9 % en 2013.

La part des dettes à plus d'un an représente 58,3 % de l'endettement brut global au 31 décembre 2014 (63,7 % au 31 décembre 2013).

Le montant total des lignes de crédit confirmées s'élève à 4 144,2 millions d'euros en date d'arrêté, dont 18,7 millions d'euros mobilisés sous forme d'emprunts à court terme.

Les tirages à court terme sur des lignes adossées à des crédits confirmés à plus d'un an sont classés dans les échéances à plus d'un an.

Les intérêts courus figurent dans la rubrique « Autres dettes financières ».

29.2. Analyse par devise de remboursement

(en millions d'euros)	2014	Emprunts et dettes financières à long terme	Emprunts et dettes financières à court terme	%	2013	%
Euro	4 738,5	2 857,8	1 880,7	86,5 %	4 233,0	86,0 %
Yen	374,0	146,3	227,7	6,8 %	334,5	6,8 %
Franc suisse	163,0	128,9	34,1	3,0 %	179,6	3,7 %
Yuan chinois	84,8		84,8	1,5 %	80,3	1,6 %
Dollar américain	60,1	42,8	17,3	1,1 %	54,1	1,1 %
Dollar Hong Kong	12,9	7,0	5,9	0,2 %	6,9	0,1 %
Autres devises	47,3	9,4	37,9	0,9 %	32,8	0,7 %
Total	**5 480,6**	**3 192,2**	**2 288,4**		**4 921,2**	

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)	2014	2013
Emprunts obligataires	3 390,4	3 290,5
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	264,0	454,2
Lignes de crédit confirmées		
Utilisation des lignes de crédit non confirmées	133,9	152,8
Billets de trésorerie	969,8	358,0
Dettes sur contrats de location-financement	71,6	71,1
Découverts bancaires	284,5	181,6
Autres dettes financières	366,4	413,0
Total	**5 480,6**	**4 921,2**

La dette du Groupe est majoritairement constituée par des emprunts obligataires, des emprunts bancaires, des tirages sur lignes de crédit confirmées et d'émissions de billets de trésorerie qui représentent 91,1 % de la dette brute au 31 décembre 2014 (91,8 % au 31 décembre 2013).

Au 31 décembre 2014, les autres dettes financières incluent 310,2 millions d'euros au titre des options de vente accordées à des actionnaires minoritaires (Note 2.3.2.) y compris la dette au titre des options de vente consenties aux actionnaires de Sowind et du groupe Pomellato.

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 5 000 millions d'euros en date de clôture.

La date de signature et d'approbation de ce programme par le CSSF (Conseil de Surveillance du Secteur Financier) du Grand Duché de Luxembourg est le 4 décembre 2014. La date d'échéance du programme en cours au 31 décembre 2014 est le 4 décembre 2015.

Au 31 décembre 2014, le montant des emprunts obligataires émis dans le cadre de ce programme s'élève à 3 400 millions d'euros.

Tous ces emprunts bénéficient de la Note du groupe Kering attribuée par l'agence de rating Standard & Poor's, « BBB », perspective stable et ne sont soumis à aucun covenant financier.

(en millions d'euros)

Montant nominal	Taux d'intérêt émission	Taux d'intérêt effectif	Date émission	Couverture documentée / non documentée	Échéance	2014	2013
550,1 (1)	Fixe 8,625 %	8,86 % & 7,86 %	03/04/2009	-	03/04/2014		549,8
150,0 (2)	Fixe 7,75 %	7,94 %	03/06/2009	Swap taux variable Euribor 6 mois à hauteur de 150 M€ *Documenté en IFRS*	03/06/2014		151,1
150,0 (3)	Fixe 6,50 %	6,57 %	29/06/2009	-	29/06/2017	**149,6**	149,6
200,0 (4)	Fixe 6,50 %	6,57 %	06/11/2009	-	06/11/2017	**199,5**	199,4
750,0 (5)	Fixe 3,75 %	3,87 % & 3,24 %	08/04/2010 & 26/01/2012	-	08/04/2015	**750,0**	750,6
500,0 (6)	Fixe 3,125 %	3,31 %	23/04/2012	-	23/04/2019	**496,2**	495,4
500,0 (7)	Fixe 2,50 %	2,58 %	15/07/2013	-	15/07/2020	**497,9**	497,6
500,0 (8)	Fixe 1,875 %	2,01 %	08/10/2013	-	08/10/2018	**497,6**	497,0
300,0 (9)	Fixe 2,75 %	2,81 % & 2,57 % & 2,50 %	08/04/2014 & 30/05/2014 & 26/06/2014	-	08/04/2024	**302,8**	
500,0 (10)	Fixe 1,375 %	1,47 %	01/10/2014	-	01/10/2021	**496,8**	

(1) Prix d'émission : emprunt obligataire, représenté par 550 100 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN, émis le 3 avril 2009 pour 600 000 obligations et abondé le 13 mai 2009 pour 200 000 obligations, portant ainsi l'émission initiale à 800 000 obligations et racheté partiellement le 26 avril 2011 à hauteur de 249 900 obligations.
Remboursement : en totalité le 3 avril 2014.

(2) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 3 juin 2009, représenté par 150 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.
Remboursement : en totalité le 3 juin 2014.

(3) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 29 juin 2009, représenté par 3 000 obligations de 50 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.
Remboursement : en totalité le 29 juin 2017.

(4) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 6 novembre 2009, représenté par 4 000 obligations de 50 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.
Remboursement : en totalité le 6 novembre 2017.

(5) Prix d'émission : emprunt obligataire représenté par 500 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN émis le 8 avril 2010 et abondé le 26 janvier 2012 pour 250 000 obligations portant ainsi l'émission initiale à 750 000 obligations.
Remboursement : en totalité le 8 avril 2015.

(6) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 23 avril 2012, représenté par 500 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.
Remboursement : en totalité le 23 avril 2019.

(7) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 15 juillet 2013, représenté par 5 000 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.
Remboursement : en totalité le 15 juillet 2020.

(8) 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.

(9) 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 et le 26 juin 2014 pour 1 000 obligations, portant ainsi l'émission initiale à 3 000 obligations.
Remboursement : en totalité le 8 avril 2024.

(10) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 1er octobre 2014, représenté par 5 000 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.
Remboursement : en totalité le 1er octobre 2021.

Les emprunts obligataires émis de 2009 à 2014 dans le cadre du programme EMTN sont tous assortis d'une clause de changement de contrôle, qui donne la possibilité aux porteurs obligataires de demander le remboursement au pair si, consécutivement à un changement de contrôle, Kering voyait sa note abaissée en catégorie *Non Investment Grade*.

Les emprunts obligataires émis en 2009 et 2010, y compris la part abondée en janvier 2012 pour l'emprunt obligataire émis en avril 2010, intègrent aussi une clause dite de « *step-up coupon* » en cas de passage de la notation de Kering en catégorie *Non Investment Grade*.

Les montants inscrits au bilan tiennent compte des règles de comptabilisation au coût amorti sur la base du taux d'intérêt effectif et de l'ajustement de juste valeur généré par la relation de couverture documentée dans le cadre de l'application de la norme IAS 39.

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 contractés par Kering

(en millions d'euros)

Montant nominal	Taux d'intérêt émission	Taux d'intérêt effectif	Date émission	Couverture documentée / non documentée	Échéance	2014	2013
83,0	Variable Euribor 3 mois + 3,09 %	-	24/06/2009	Swap taux variable Euribor 3 mois pour la totalité *Non documenté en IFRS*	24/06/2014		83,0
69,5	Variable Euribor 3 mois + 3,30 %	-	24/06/2009	Swap taux variable Euribor 3 mois pour la totalité *Non documenté en IFRS*	24/06/2014		69,5

Emprunts à long et moyen terme contractés par le Pôle Luxe

(en millions d'euros)

Montant nominal	Taux d'intérêt émission	Taux d'intérêt effectif	Date émission	Couverture documentée / non documentée	Échéance	2014	2013
35,0 (1)	Variable Euribor + 0,70 %	-	29/03/2004	-	30/06/2014		1,4
27,5 (2)	Variable JPY Tibor + 0,35 %	-	31/03/2011	-	31/03/2016	**8,3**	13,8
41,3 (3)	Variable JPY Tibor + 0,38 %	-	15/05/2011	-	15/04/2014		32,6
27,5 (4)	Variable JPY Tibor + 0,45 %	-	14/12/2011	-	14/12/2014		27,6
29,3 (5)	Variable JPY Tibor + 0,45 %	-	14/12/2011	-	15/09/2016	**11,7**	17,6
32,4 (6)	Variable JPY Tibor + 0,50 %	-	27/09/2012	-	28/09/2015	**10,9**	21,7
39,6 (7)	Variable JPY Tibor + 0,45 %	-	30/09/2013	-	30/09/2016	**33,8**	38,6
31,4 (8)	Variable JPY Tibor + 0,38 %	-	15/04/2014	-	15/04/2017	**29,2**	
27,5 (9)	Variable JPY Tibor + 0,40 %	-	14/12/2014	-	14/12/2018	**27,5**	

(1) Emprunt amortissable à partir de 2006 contracté initialement pour un montant de 35 millions d'euros.

(2) Emprunt amortissable contracté en mars 2011 pour un montant de 4 000 millions de yens (27,5 millions d'euros) et dont le montant restant dû au 31 décembre 2014 s'élève à 1 200 millions de yens (8,3 millions d'euros).

(3) Emprunt amortissable contracté initialement pour un montant de 6 000 millions de yens (41,3 millions d'euros) en mai 2011.

(4) Emprunt contracté en décembre 2011 pour un montant de 4 000 millions de yens (27,5 millions d'euros).

(5) Emprunt amortissable contracté en décembre 2011 pour un montant de 4 250 millions de yens (29,3 millions d'euros) et dont le montant restant dû au 31 décembre 2014 s'élève à 1 700 millions de yens (11,7 millions d'euros).

(6) Emprunt amortissable contracté en septembre 2012 pour un montant de 4 700 millions de yens (32,4 millions d'euros) et dont le montant restant dû au 31 décembre 2014 s'élève à 1 580 millions de yens (10,9 millions d'euros).

(7) Emprunt amortissable contracté en septembre 2013 pour un montant de 5 756 millions de yens (39,6 millions d'euros) et dont le montant restant dû au 31 décembre 2014 s'élève à 4 905 millions de yens (33,8 millions d'euros).

(8) Emprunt amortissable contracté en avril 2014 pour un montant de 4 560 millions de yens (31,4 millions d'euros) et dont le montant restant dû au 31 décembre 2014 s'élève à 4 240 millions de yens (29,2 millions d'euros).

(9) Emprunt contracté en décembre 2014 pour un montant de 4 000 millions de yens (27,5 millions d'euros).

29.5.2. Lignes de crédit confirmées à disposition du Groupe

Le Groupe dispose au 31 décembre 2014 de 4 144,2 millions d'euros de lignes de crédit confirmées contre 4 148,0 millions d'euros au 31 décembre 2013.

29.5.3. Répartition des lignes de crédit confirmées

Kering et Kering Finance SNC : 3 901,0 millions d'euros répartis par échéance comme suit :

(en millions d'euros)	2014	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	2013
Lignes de crédit confirmées	**3 901,0**		3 901,0		**3 901,0**

Les lignes de crédit confirmées intègrent une ligne de crédit syndiqué de 2,5 milliards d'euros signée le 27 juin 2014 à échéance juin 2019 et assortie de deux options d'extension de la maturité d'une année chacune. Cette ligne est destinée à refinancer par anticipation le crédit syndiqué d'un montant équivalent mis en place le 14 janvier 2011 et ayant pour échéance janvier 2016.

Au 31 décembre 2014, cette ligne de crédit syndiqué de juin 2014 n'est pas mobilisée et le montant total des lignes de crédit confirmées sur Kering et Kering Finance SNC non utilisées s'élève à 3 901,0 millions d'euros.

Autres lignes de crédit confirmées : 243,2 millions d'euros répartis par échéance comme suit :

(en millions d'euros)	2014	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	2013
PUMA [1]	**243,2**	243,2			**247,0**

(1) PUMA : dont 18,7 millions d'euros utilisés sous forme d'emprunts bancaires à fin décembre 2014.

Les lignes bancaires confirmées du Groupe contiennent des clauses d'engagement et de défaut habituelles de ce type de contrat : maintien de l'emprunt à son rang (*pari passu*), limitation des sûretés attribuées aux prêteurs (*negative pledge*) et défaut croisé (*cross default*).

Les lignes bancaires confirmées de Kering et Kering Finance SNC intègrent une clause de défaut (remboursement anticipé) en cas de non-respect du covenant financier Endettement Financier Net Consolidé/EBITDA consolidé inférieur ou égal à 3,75. Le calcul de ce ratio est déterminé sur la base de données *pro forma*.

Au 31 décembre 2014, Kering et Kering Finance SNC ne mobilisaient aucun tirage sur les 3 901,0 millions d'euros de lignes de crédit confirmées soumises à ce covenant.

Toutes ces clauses sont respectées au 31 décembre 2014 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 2014 s'élève à 4 125,5 millions d'euros contre 4 125,9 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Les lignes de crédit confirmées non mobilisées garantissent la liquidité du Groupe et couvrent notamment le programme d'émissions de billets de trésorerie dont l'encours au 31 décembre 2014 s'élève à 969,8 millions d'euros contre 358,0 millions d'euros au 31 décembre 2013.

note 30 – exposition aux risques de marché, de taux d'intérêt, de change et aux fluctuations de cours de bourse

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour gérer son exposition aux risques de marché.

Au 31 décembre 2014, les instruments dérivés utilisés par le Groupe s'analysent de la façon suivante :

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)	2014	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà	2013
Swaps prêteurs « taux fixe »	400,0	400,0						650,0
Swaps emprunteurs « taux fixe »	13,1						13,1	14,3
Autres instruments de taux d'intérêt [1]	200,0			200,0				252,5
Total	**613,1**	**400,0**		**200,0**			**13,1**	**916,8**

(1) Dont opérations de swaps de taux variable/variable.

Dans le cadre de l'application de la politique de couverture du risque de taux, ces instruments ont principalement pour objet de :

- rendre variable le taux des emprunts obligataires émis à taux fixe ;
- rendre variable le taux fixe des titres de créances négociables et le taux fixe d'emprunts et de tirages de lignes de crédit.

Dans ce cadre, le Groupe a conclu des opérations de *swaps* prêteurs du taux fixe pour 600 millions d'euros.

Dans le cadre de l'application de la norme IAS 39, ces instruments financiers ont été analysés au regard des critères d'éligibilité à la comptabilité de couverture.

Au 31 décembre 2014, la répartition des instruments financiers en couvertures documentées ou non documentées s'établissait comme suit :

(en millions d'euros)	2014	Couvertures de juste valeur	Couvertures de flux de trésorerie	Couvertures non documentées
Swaps prêteurs « taux fixe »	400,0			400,0
Swaps emprunteurs « taux fixe »	13,1		13,1	
Autres instruments de taux d'intérêt	200,0			200,0
Total	**613,1**		**13,1**	**600,0**

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.

Au 31 décembre 2014, ces instruments dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture selon les critères établis par la norme IAS 39 étaient principalement constitués de *swaps* de taux destinés à couvrir les financements récurrents émis à taux fixe.

Avant gestion, l'exposition aux risques de taux d'intérêt du Groupe peut être présentée comme suit en distinguant :

- les actifs et passifs financiers à taux fixe, exposés à un risque de prix avant gestion :

		Échéancier pour 2014			
(en millions d'euros)	2014	Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	2013
Actifs financiers à taux fixe	**60,1**	**17,0**	**43,1**		**79,0**
Emprunts obligataires	3 390,4	750,0	1 342,9	1 297,5	3 290,5
Billets de trésorerie	929,8	929,8			358,0
Autres dettes financières	28,1	0,6	25,5	2,0	4,4
Passifs financiers à taux fixe	**4 348,3**	1 680,4	1 368,4	1 299,5	**3 652,9**

- les actifs et passifs financiers à taux variable, exposés à un risque de cash flow avant gestion :

		Échéancier pour 2014			
(en millions d'euros)	2014	Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	2013
Actifs financiers à taux variable	**1 125,2**	**1 083,4**	**4,0**	**37,8**	**1 397,2**
Emprunts obligataires					
Billets de trésorerie	40,0	40,0			
Autres dettes financières	1 092,3	568,0	334,5	189,8	1 268,3
Passifs financiers à taux variable	**1 132,3**	608,0	334,5	189,8	**1 268,3**

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 2014			
(en millions d'euros)	2014	Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	2013
Actifs financiers à taux fixe	**60,1**	**17,0**	**43,1**		**79,0**
Emprunts obligataires	3 190,4	750,0	1 142,9	1 297,5	2 897,4
Billets de trésorerie	529,8	529,8			
Autres dettes financières	41,2	1,8	30,9	8,5	18,7
Passifs financiers à taux fixe	**3 761,4**	1 281,6	1 173,8	1 306,0	**2 916,1**

- les actifs et passifs financiers à taux variable, exposés à un risque de cash flow après gestion :

		Échéancier pour 2014			
(en millions d'euros)	2014	Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	2013
Actifs financiers à taux variable	**1 125,2**	**1 083,4**	**4,0**	**37,8**	**1 397,2**
Emprunts obligataires	200,0		200,0		393,1
Billets de trésorerie	440,0	440,0			358,0
Autres dettes financières	1 079,2	566,8	329,1	183,3	1 254,0
Passifs financiers à taux variable	**1 719,2**	1 006,8	529,1	183,3	**2 005,1**

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)	2014	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
Dettes brutes	**5 480,6**	**4 348,3**	**1 132,3**	**3 761,4**	**1 719,2**
%		79,3 %	20,7 %	68,6 %	31,4 %

		Avant couverture		Après couverture	
(en millions d'euros)	2013	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
Dettes brutes	**4 921,2**	**3 652,9**	**1 268,3**	**2 916,1**	**2 005,1**
%		74,2 %	25,8 %	59,3 %	40,7 %

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 8,4 millions d'euros sur le résultat consolidé avant impôt du Groupe. Au 31 décembre 2013, cet effet avait été estimé à 4,9 millions d'euros pour une variation instantanée de 50 points de base des taux d'intérêt (hypothèse conforme aux niveaux relatifs de taux constatés en date d'arrêté).

Sur la base des données de marché en date de clôture et du niveau particulièrement bas des taux d'intérêt de référence du Groupe, l'impact des instruments dérivés de taux et des passifs financiers évalués à la juste valeur par résultat a été établi sur la base d'une variation instantanée de +/- 50 points de base de la courbe des taux d'intérêts euros au 31 décembre 2014.

(en millions d'euros)	Impact Réserve	Impact Résultat
Au 31 décembre 2014		
Variation de + 50 points de base		(2,8)
Variation de - 50 points de base		2,0
Au 31 décembre 2013		
Variation de + 50 points de base		1,6
Variation de - 50 points de base		(2,0)

Toutes les autres variables de marché sont réputées constantes dans la détermination de la sensibilité.

L'impact de la variation des capitaux propres est généré par les instruments de taux éligibles à la comptabilité de couverture de flux de trésorerie. Il est non significatif au 31 décembre 2014.

L'impact de la variation en résultat financier est généré par les instruments de taux non éligibles à la comptabilité de couverture et par les passifs financiers évalués à la juste valeur par résultat.

Ces montants sont présentés hors effet impôts.

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)	2014	2013
Contrats de change à terme & swaps de devises	(3 008,1)	(2 028,2)
Options de change – tunnels export	(267,7)	(214,2)
Options de change – achats	22,7	98,9
Options de change – ventes	(22,7)	(61,7)
Total	**(3 275,8)**	**(2 205,2)**

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 IAS 39, ces instruments dérivés ont été analysés au regard des critères d'éligibilité à la comptabilité de couverture. Le Groupe ne détient pas de dérivés éligibles à la comptabilisation de couverture d'investissement net.

Au 31 décembre 2014, la répartition des instruments dérivés en couvertures documentées ou non documentées s'établissait comme suit :

(en millions d'euros)	2014	Dollar américain	Yen	Livre sterling
Couvertures de flux de trésorerie				
Achats à terme & swaps achat à terme	**716,4**	716,0		
Ventes à terme & swaps vente à terme	**(2 112,4)**	(1 075,1)	(3,9)	(158,9)
Options de change - achats de tunnels export	**(267,7)**		(267,7)	
Couvertures de juste valeur				
Achats à terme & swaps achat à terme	**276,1**	97,4	60,2	25,2
Ventes à terme & swaps vente à terme	**(1 024,4)**	(189,1)	(66,0)	(172,9)
Non documentées				
Achats à terme & swaps achat à terme	**316,8**	220,7	2,8	26,2
Ventes à terme & swaps vente à terme	**(1 089,0)**	(722,6)	(2,7)	(33,9)
Swaps de devises	**(91,6)**		(91,6)	
Options de change - achats	**22,7**	17,5		2,9
Options de change - ventes	**(22,7)**	(17,5)		(2,9)
Maturité				
Inférieures à un an				
Achats à terme & swaps achat à terme	**1 280,1**	1 004,9	63,0	51,4
Ventes à terme & swaps vente à terme	**(4 161,3)**	(1 962,5)	(68,9)	(365,7)
Options de change - achats de tunnels export	**(253,2)**		(253,2)	
Options de change - achats	**22,7**	17,5		2,9
Options de change - ventes	**(22,7)**	(17,5)		(2,9)
Supérieures à un an				
Achats à terme & swaps achat à terme	**29,2**	29,2		
Ventes à terme & swaps vente à terme	**(64,5)**	(24,3)	(3,7)	
Swaps de devises	**(91,6)**		(91,6)	
Options de change - achats de tunnels export	**(14,5)**		(14,5)	
Options de change - achats				
Options de change - ventes				

Ces instruments dérivés de change sont comptabilisés au bilan en valeur de marché à la date de clôture.

Les dérivés éligibles à la couverture de flux de trésorerie couvrent les flux futurs hautement probables (non encore comptabilisés) matérialisés sous la forme d'un budget pour la période budgétaire en cours (saison ou catalogue, trimestre, semestre...) ou des flux futurs certains non encore comptabilisés (commandes fermes).

Au 31 décembre 2014, les dérivés de change éligibles à la couverture de flux de trésorerie ont essentiellement une maturité résiduelle de moins d'un an et couvrent des flux de trésorerie devant être réalisés et comptabilisés sur l'exercice à venir.

Les dérivés éligibles à la couverture de juste valeur couvrent des éléments comptabilisés au bilan du Groupe à la date de clôture ou des flux futurs certains non encore comptabilisés (commandes fermes). Ces couvertures s'appliquent majoritairement aux marques du Luxe pour les couvertures d'éléments inscrits au bilan.

Certains dérivés de change traités en gestion à des fins de couverture ne sont pas documentés dans le cadre de la comptabilité de couverture au regard de la norme IAS 39 et sont donc comptabilisés comme des instruments dérivés dont la variation de juste valeur impacte le résultat financier.

Ces dérivés couvrent principalement des éléments du bilan ou des flux futurs n'ayant pu remplir les critères liés au caractère hautement probable au regard de la norme IAS 39.

Franc suisse	Dollar Hong Kong	Yuan chinois	Dollar Singapour	Dollar taïwanais	Won coréen	Autres	2013
					0,4		**787,8**
	(324,4)	(311,2)	(19,0)	(27,2)	(116,1)	(76,6)	**(1 597,0)**
							(214,2)
6,6	36,0	16,6	2,1	3,1	12,5	16,4	**232,8**
(47,5)	(125,4)	(218,2)	(13,4)	(14,9)	(38,7)	(138,3)	**(763,0)**
55,4						11,7	**304,8**
(316,6)						(13,2)	**(993,6)**
1,5						0,8	**98,9**
(1,5)						(0,8)	**(61,7)**
62,0	36,0	16,6	2,1	3,1	12,9	28,1	**1 267,5**
(364,1)	(449,8)	(502,2)	(32,4)	(40,3)	(147,8)	(227,6)	**(3 332,2)**
							(206,3)
1,5						0,8	**98,9**
(1,5)						(0,8)	**(61,7)**
							57,9
		(27,2)		(1,8)	(7,0)	(0,5)	**(21,4)**
							(7,9)

L'exposition du risque de change du bilan s'analyse de la façon suivante au 31 décembre 2014 :

(en millions d'euros)	2014	Dollar américain	Yen	Livre sterling
Actifs monétaires	**2 817,8**	983,0	195,2	208,4
Passifs monétaires	**1 266,2**	389,1	407,6	77,3
Exposition brute au bilan	1 551,6	593,9	(212,4)	131,1
Exposition brute prévisionnelle	1 631,8	359,0	267,7	158,9
Exposition brute avant gestion	**3 183,4**	**952,9**	**55,3**	**290,0**
Instruments de couverture	(3 275,8)	(952,7)	(369,0)	(314,3)
Exposition brute après gestion	**(92,4)**	**0,2**	**(313,7)**	**(24,3)**

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 2014	Impact réserve		Impact résultat	
(en millions d'euros)	Variation de + 10 %	Variation de - 10 %	Variation de + 10 %	Variation de - 10 %
Dollar américain	32,6	(39,8)	0,7	(0,8)
Yen	24,6	(29,3)	(0,1)	(0,3)
Yuan chinois	28,3	(34,6)	(0,5)	0,6

Au 31 décembre 2013	Impact réserve		Impact résultat	
(en millions d'euros)	Variation de + 10 %	Variation de - 10 %	Variation de + 10 %	Variation de - 10 %
Dollar américain	(7,4)	12,3		2,7
Yen	9,5	(8,7)	(0,1)	(0,1)
Yuan chinois	24,2	(29,5)	(0,3)	0,3

Toutes les autres variables de marché sont réputées constantes dans la détermination de la sensibilité.

L'impact de la variation des capitaux propres est généré par les instruments de change éligibles à la comptabilité de couverture de flux de trésorerie.

L'impact de la variation en résultat financier est généré par les instruments de change non éligibles à la comptabilité de couverture et par la variation de la part inefficace des couvertures de flux de trésorerie.

Ces montants sont présentés hors effet impôts.

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.

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 2014, aucune opération de couverture relative au risque actions n'était reconnue comme instrument dérivé au regard de l'application de la norme IAS 39.

Franc suisse	Dollar Hong Kong	Yuan chinois	Dollar Singapour	Dollar taïwanais	Won coréen	Autres	2013
379,0	160,2	256,7	24,2	31,2	74,8	505,1	**2 364,2**
168,3	26,3	103,0	1,2	6,9	0,7	85,8	**1 092,1**
210,7	133,9	153,7	23,0	24,3	74,1	419,3	1 272,1
	324,4	311,2	19,0	27,2	115,7	48,7	1 051,6
210,7	**458,3**	**464,9**	**42,0**	**51,5**	**189,8**	**468,0**	**2 323,7**
(302,1)	(413,8)	(512,8)	(30,2)	(39,0)	(141,9)	(200,0)	(2 200,0)
(91,4)	**44,5**	**(47,9)**	**11,8**	**12,5**	**47,9**	**268,0**	**123,7**

30.4. Autres risques de marché – Risques de crédit

Les transactions du Groupe sur les produits dérivés ont pour seul objet de réduire son exposition globale aux risques de change, de taux d'intérêt et de fluctuations des cours de bourse naissant de ses activités normales ; elles sont limitées aux marchés organisés ou à des opérations de gré à gré avec des opérateurs de premier plan.

Les emprunts obligataires émis dans le cadre du programme EMTN en 2009 et en 2010, y compris pour la part de l'émission obligataire émise en avril 2010 et abondée en janvier 2012, intègrent une clause dite de « *step-up coupon* » en cas de passage de la notation de Kering en catégorie *Non Investment Grade* qui aurait pour conséquence d'augmenter le taux du coupon de 1,25 % de chaque émission et pourrait conduire à augmenter la charge financière de 13,8 millions d'euros en année pleine.

Compte tenu du grand nombre de clients répartis dans plusieurs types d'activités, il n'y a pas de concentration du risque de crédit sur les créances détenues par le Groupe. De façon générale, le Groupe considère qu'il n'est pas exposé à un risque de crédit particulier sur ces actifs financiers.

30.5. Instruments dérivés en valeur de marché

Au 31 décembre 2014, conformément à la norme IAS 39, la valeur de marché des instruments financiers dérivés figure au bilan à l'actif dans les rubriques « Actifs financiers non courants » et « Autres actifs financiers courants » et au passif dans les rubriques « Autres passifs financiers non courants » et « Autres passifs financiers courants ».

La juste valeur des dérivés couvrant le risque de taux d'intérêt est inscrite en non courant ou en courant en fonction du sous-jacent de dette auquel ils sont affectés.

La juste valeur des dérivés 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)	2014	Risque de taux d'intérêt	Risque de change	Autres risques de marché	2013
Dérivés actif	**96,5**	**0,7**	**95,8**		**101,5**
Non Courant	**0,4**	**0,4**			**0,4**
Dérivés actif – à la juste valeur par le résultat	0,4	0,4			0,4
Dérivés actif – couverture de flux de trésorerie					
Dérivés actif – couverture de juste valeur					
Courant	**96,1**	**0,3**	**95,8**		**101,1**
Dérivés actif – à la juste valeur par le résultat	18,8	0,3	18,5		14,7
Dérivés actif – couverture de flux de trésorerie	70,6		70,6		78,6
Dérivés actif – couverture de juste valeur	6,7		6,7		7,8
Dérivés passif	**157,7**	**1,3**	**156,4**		**26,3**
Non Courant	**2,8**	**1,3**	**1,5**		**0,7**
Dérivés passif – à la juste valeur par le résultat	1,5		1,5		
Dérivés passif – couverture de flux de trésorerie	1,3	1,3			0,7
Dérivés passif – couverture de juste valeur					
Courant	**154,9**		**154,9**		**25,6**
Dérivés passif – à la juste valeur par le résultat	24,5		24,5		5,3
Dérivés passif – couverture de flux de trésorerie	113,5		113,5		19,9
Dérivés passif – couverture de juste valeur	16,9		16,9		0,4
TOTAL	**(61,2)**	**(0,6)**	**(60,6)**		**75,2**

Les dérivés éligibles à la comptabilité de couverture de juste valeur couvrant principalement la dette émise sous forme d'emprunts obligataires figuraient à l'actif du bilan pour 7,7 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Les dérivés de couvertures de flux de trésorerie futurs sont comptabilisés pour leur part efficace en contrepartie des capitaux propres.

La variation de réserve de couverture de flux de trésorerie sur l'exercice 2014 est présentée dans la note 14.

L'évaluation des dérivés au 31 décembre 2014 a été effectuée en prenant en compte l'ajustement de crédit de valeur (CVA) et l'ajustement de débit de valeur (DVA) conformément à la norme IFRS 13. La probabilité de défaut retenue est déduite des données de marchés lorsqu'elles sont disponibles pour la contrepartie. L'impact est non matériel pour le Groupe en date d'arrêté et est enregistré en résultat financier.

30.6. Risque de liquidité

La gestion du risque de liquidité du Groupe et de chacune de ses filiales est étroitement et périodiquement appréciée par Kering à l'aide des procédures de *reporting* financier du Groupe.

Afin de garantir la liquidité, le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées pour un montant total de 4 144,2 millions d'euros dont le montant non utilisé s'élève à 4 125,5 millions d'euros et d'une trésorerie disponible de 1 089,9 millions au 31 décembre 2014.

L'analyse suivante porte sur les engagements contractuels des dettes financières et dettes fournisseurs et inclut notamment les intérêts à payer et exclut les impacts d'accords de *netting*. Elle inclut également les engagements du Groupe liés aux instruments dérivés inscrits à l'actif et au passif du bilan.

Ces flux de trésorerie 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 1 089,9 millions d'euros et 1 030,0 millions d'euros au 31 décembre 2014.

(en millions d'euros)	2014 Valeur comptable	2014 Flux de trésorerie	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Instruments financiers non dérivés					
Emprunts obligataires	3 390,4	(3 400,0)	(750,0)	(1 350,0)	(1 300,0)
Billets de trésorerie	969,8	(970,0)	(970,0)		
Autres dettes financières	1 120,3	(1 508,9)	(623,2)	(627,1)	(258,6)
Dettes fournisseurs	982,8	(982,8)	(982,8)		
Autres instruments financiers non dérivés associés à des actifs détenus en vue de la vente	26,6	(26,6)	(24,0)	(2,6)	
Instruments financiers dérivés					
Instruments de couverture de taux	**0,6**				
Swaps de taux d'intérêts		0,5	0,5	0,3	(0,3)
Autres instruments de taux					
Instruments de couverture de change	**60,6**				
Changes à terme & swaps de change					
Flux out		(4 703,3)	(4 645,5)	(57,8)	
Flux in		4 624,5	4 568,7	55,8	
Autres instruments de change					
Flux out		(392,8)	(286,4)	(106,4)	
Flux in		402,3	296,2	106,1	
Total	**6 551,1**	**(6 957,1)**	**(3 416,5)**	**(1 981,7)**	**(1 558,9)**

(en millions d'euros)	2013 Valeur comptable	2013 Flux de trésorerie	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Instruments financiers non dérivés					
Emprunts obligataires	3 290,5	(3 300,1)	(700,1)	(1 600,0)	(1 000,0)
Billets de trésorerie	358,0	(358,0)	(358,0)		
Autres dettes financières	1 272,7	(1 656,5)	(803,9)	(412,9)	(439,7)
Dettes fournisseurs	766,1	(766,1)	(766,1)		
Autres instruments financiers non dérivés associés à des actifs détenus en vue de la vente	259,1	(259,1)	(252,1)	(7,0)	
Instruments financiers dérivés					
Instruments de couverture de taux	**(7,8)**				
Swaps de taux d'intérêts		8,2	8,4	0,2	(0,4)
Autres instruments de taux					
Instruments de couverture de change	**(67,4)**				
Changes à terme & swaps de change					
Flux out		(4 056,7)	(3 991,7)	(65,0)	
Flux in		4 085,3	4 020,8	64,5	
Autres instruments de change					
Flux out		(235,7)	(227,8)	(7,9)	
Flux in		262,7	254,1	8,6	
Total	**5 871,2**	**(6 276,0)**	**(2 816,4)**	**(2 019,5)**	**(1 440,1)**

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 2014 s'analysent comme suit :

	2014		Ventilation par classification comptable					
(en millions d'euros)	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	400,0	400,0		160,3	239,3			0,4
Actif courant								
Créances clients	1 030,0	1 030,0				1 030,0		
Autres actifs financiers courants	106,3	106,3			10,2		77,3	18,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 089,9	1 089,9	56,6			1 033,3		
Passif non courant								
Emprunts et dettes financières à long terme	3 192,2	3 424,9				3 192,2		
Autres passifs financiers non courants	2,8	2,8					1,3	1,5
Passif courant								
Emprunts et dettes financières à court terme	2 288,4	2 292,2				2 288,4		
Autres passifs financiers courants	346,8	346,8				191,9	130,4	24,5
Dettes fournisseurs	982,8	982,8				982,8		

(en millions d'euros)	2013		Ventilation par classification comptable					
	Valeur comptable	Valeur de marché	Juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Coût amorti	Instruments dérivés avec comptabilité de couverture	Instruments dérivés sans comptabilité de couverture
Actif non courant								
Actifs financiers non courants	316,8	316,8		149,4	167,0			0,4
Actif courant								
Créances clients	949,9	949,9				949,9		
Autres actifs financiers courants	107,7	107,7			6,6		86,4	14,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 419,2	1 419,2	257,6			1 161,6		
Passif non courant								
Emprunts et dettes financières à long terme	3 132,4	3 260,6				3 132,4		
Autres passifs financiers non courants	0,7	0,7					0,7	
Passif courant								
Emprunts et dettes financières à court terme	1 788,8	1 802,7				1 788,8		
Autres passifs financiers courants	213,2	213,2				187,6	20,3	5,3
Dettes fournisseurs	766,1	766,1				766,1		

Au 31 décembre 2014, les méthodes de valorisation retenues pour les instruments financiers sont les suivantes :

- Les instruments financiers autres que les dérivés inscrits à l'actif du bilan :

Les valeurs comptables retenues sont des estimations raisonnables de leur valeur de marché à l'exception des valeurs mobilières de placement et des titres de participation non consolidés dont la valeur de marché a été déterminée sur la base du dernier cours de bourse connu au 31 décembre 2014 pour les titres cotés.

- Les instruments financiers autres que les dérivés inscrits au passif du bilan :

La valeur de marché a été déterminée pour les emprunts obligataires cotés sur la base du dernier cours de bourse en date de clôture.

Pour les autres emprunts, elle a été déterminée sur la base d'autres méthodes de valorisation telles que la valeur actualisée des flux de trésorerie en tenant compte du risque de crédit du Groupe et des conditions de taux d'intérêt en date de clôture. Pour les emprunts obligataires indexés, outre les paramètres précédemment cités, la valorisation prend en compte le cours de l'action Kering et des hypothèses de volatilités.

- Les instruments financiers dérivés :

La valeur de marché a été fournie par les établissements financiers contreparties aux transactions ou calculée à l'aide de méthodes standards de valorisation intégrant les conditions de marché en date de clôture.

Le Groupe distingue trois catégories d'instruments financiers à partir des deux modes de valorisation utilisés (prix cotés et techniques de valorisation) et s'appuie sur cette classification, en conformité avec les normes comptables internationales, pour exposer les caractéristiques des instruments financiers comptabilisés au bilan à la juste valeur par résultat en date d'arrêté :

Catégorie de niveau 1 : instruments financiers faisant l'objet de cotations sur un marché actif ;

Catégorie de niveau 2 : instruments financiers dont l'évaluation à la juste valeur fait appel à des techniques de valorisation reposant sur des paramètres de marché observables ;

Catégorie de niveau 3 : instruments financiers dont l'évaluation à la juste valeur fait appel à des techniques de valorisation reposant sur des paramètres non observables (paramètres dont la valeur résulte d'hypothèses ne reposant pas sur des prix de transactions observables sur les marchés sur le même instrument ou sur des données de marché observables disponibles en date de clôture) ou qui ne le sont que partiellement.

La hiérarchie de juste valeur par classe d'instruments financiers s'établit comme suit au 31 décembre 2014 :

	Hiérarchie des justes valeurs			
(en millions d'euros)	Prix de marché = Catégorie de niveau 1	Modèles avec paramètres observables = Catégorie de niveau 2	Modèles avec paramètres non observables = Catégorie de niveau 3	2014
Actif non courant				
Actifs financiers non courants	20,0	0,4	379,6	400,0
Actif courant				
Créances clients			1 030,0	1 030,0
Autres actifs financiers courants		96,1	10,2	106,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	56,3	0,3	1 033,3	1 089,9
Passif non courant				
Emprunts et dettes financières à long terme			3 192,2	3 192,2
Autres passifs financiers non courants		2,8		2,8
Passif courant				
Emprunts et dettes financières à court terme			2 288,4	2 288,4
Autres passifs financiers courants		154,9	191,9	346,8
Dettes fournisseurs			982,8	982,8

	Hiérarchie des justes valeurs			
(en millions d'euros)	Prix de marché = Catégorie de niveau 1	Modèles avec paramètres observables = Catégorie de niveau 2	Modèles avec paramètres non observables = Catégorie de niveau 3	2013
Actif non courant				
Actifs financiers non courants	74,7	0,4	241,7	316,8
Actif courant				
Créances clients			949,9	949,9
Autres actifs financiers courants		101,1	6,6	107,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	205,8	51,8	1 161,6	1 419,2
Passif non courant				
Emprunts et dettes financières à long terme			3 132,4	3 132,4
Autres passifs financiers non courants		0,7		0,7
Passif courant				
Emprunts et dettes financières à court terme			1 788,8	1 788,8
Autres passifs financiers courants		25,6	187,6	213,2
Dettes fournisseurs			766,1	766,1

note 32 – endettement financier net

L'endettement financier net du Groupe s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	2014	2013
Dettes financières brutes hors financement des concours à la clientèle	5 480,6	4 869,8
Instruments dérivés de couverture de juste valeur (taux d'intérêt)		(7,7)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 089,9)	(1 419,2)
Endettement financier net	**4 390,7**	**3 442,9**

note 33 – tableau des flux de trésorerie

La trésorerie nette des découverts bancaires s'élève au 31 décembre 2014 à 805,4 millions d'euros et correspond au montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie présenté dans le tableau des flux de trésorerie.

(en millions d'euros)	2014	2013
Trésorerie et équivalents de trésorerie du bilan	**1 089,9**	**1 419,2**
Découverts bancaires	(284,5)	(181,6)
Trésorerie et équivalents de trésorerie du tableau des flux de trésorerie	**805,4**	**1 237,6**

33.1. Capacité d'autofinancement

La formation de la capacité d'autofinancement est la suivante :

(en millions d'euros)	2014	2013
Résultat net des activités poursuivies	**1 028,1**	**864,7**
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	326,7	292,1
Charges calculées liées aux stock-options et assimilés	(1,9)	(4,8)
Pertes de valeur sur actif opérationnel non courant	247,5	361,2
Résultat sur cession d'actifs, net d'impôt exigible	(191,6)	2,3
Produits/(charges) liés aux variations de juste valeur	30,1	8,0
Impôt différé	(45,3)	(92,1)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	0,8	(1,6)
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie	(134,6)	114,8
Capacité d'autofinancement	**1 259,8**	**1 544,6**

33.2. Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles

Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles s'élèvent à 551,4 millions d'euros sur l'exercice 2014 (674,9 millions d'euros sur 2013) (partie 1.5. du rapport d'activité).

33.3. Acquisitions et cessions de filiales

(en millions d'euros)	2014	2013
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	(593,8)	(342,1)
Cessions de filiales et entreprises associées nettes de la trésorerie cédée	3,6	23,6
Total	**(590,2)**	**(318,5)**

Sur l'exercice 2014, les acquisitions de filiales concernent principalement l'acquisition du groupe Ulysse Nardin (Note 3.3.).

Sur l'exercice 2013, les acquisitions de filiales concernaient principalement les acquisitions du groupe Pomellato, Christopher Kane, Qeelin, France Croco et Tannerie de Périers.

Pour les activités cédées ayant fait l'objet d'un retraitement selon la norme IFRS 5, les impacts de la trésorerie cédée sont présentés sur la ligne « Flux nets liés aux activités abandonnées ».

33.4. Augmentation/Diminution de capital et autres opérations avec les actionnaires

Sur l'exercice 2014, les opérations avec les actionnaires ne sont pas significatives. Sur l'exercice 2013, elles concernaient principalement l'acquisition, par Kering et PUMA, de titres PUMA qui avait porté la participation du Groupe à 85,81 %.

33.5. Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle

Sur l'exercice 2014, l'incidence des acquisitions ou cessions d'actions autocontrôle correspond (Note 25.1.) :

- à l'acquisition de 1 726 437 titres et la cession de 1 726 437 titres Kering auto-détenus dans le cadre du contrat de liquidité à hauteur d'un montant net de 0,5 million d'euros ;
- à la cession de 134 838 titres pour un montant de 14,8 millions d'euros suite à l'exercice d'options d'achat dans le cadre des plans de 2006 et 2007 ;
- à l'acquisition de 100 000 titres dans le cadre des souscriptions futures des plans d'options d'achat de 2006 et 2007 à hauteur de - 15,6 millions d'euros ;
- à l'acquisition de 55 000 titres dans le cadre des attributions des plans d'actions gratuites de 2010 et 2012 à hauteur de - 8,3 millions d'euros.

Sur l'exercice 2013, l'incidence des acquisitions ou cessions d'actions autocontrôle correspondait :

- à l'acquisition de 1 585 556 titres et la cession de 1 585 556 titres Kering auto-détenus dans le cadre du contrat de liquidité à hauteur d'un montant net de - 0,2 million d'euros ;
- à la cession de 103 037 titres pour un montant de 12,0 millions d'euros suite à l'exercice d'options d'achat dans le cadre des plans de 2006 et 2007 ;
- à l'acquisition de 130 000 titres dans le cadre des souscriptions futures des plans d'options d'achat de 2006 et 2007 à hauteur de - 21,7 millions d'euros ;
- à l'acquisition de 106 000 titres dans le cadre des attributions des plans d'actions gratuites de 2009 et 2011 à hauteur de - 18,9 millions d'euros ;
- à l'acquisition de 720 000 titres dans le cadre d'une opération de croissance externe à hauteur de - 120,9 millions d'euros ;
- à la remise de 714 514 titres dans le cadre d'une opération de croissance externe à hauteur de 110,7 millions d'euros.

33.6. Émission et remboursement d'emprunts

(en millions d'euros)	2014	2013
Émission d'emprunts	862,7	938,9
Remboursement d'emprunts	(948,1)	(740,0)
Augmentation/Diminution des autres dettes financières	546,7	(308,2)
Total	**461,3**	**(109,3)**

Les émissions d'emprunts intègrent la mise en place de financements obligataires émis en avril 2014 pour 100 millions d'euros à 10 ans au taux de 2,75 % et abondé en mai 2014 et juin 2014 de deux nouvelles souches de 100 millions d'euros chacune portant ainsi l'émission initiale à 300 millions d'euros. Ils incluent également l'émission, le 1er octobre 2014, d'un emprunt obligataire de 500 millions d'euros assorti d'un coupon de 1,375 % échéance octobre 2021.

Les remboursements d'emprunts portent essentiellement sur les remboursements de l'emprunt obligataire de 550,1 millions d'euros arrivant à échéance en avril 2014, émis en 2009 et racheté partiellement en 2011, portant coupon à 8,625 % et de l'emprunt obligataire de 150 millions d'euros mis en place en 2009 au taux de 7,75 % échu début juin 2014.

Les emprunts à long terme structurés à taux variable mis en place en 2009 pour un total de 152,5 millions d'euros ont fait également l'objet de remboursement fin juin 2014.

Les variations des autres dettes portent principalement sur les émissions et les remboursements des billets de trésorerie de Kering Finance.

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 par le Groupe dans le cadre de cessions antérieures d'entreprises sont résumées ci-après :

Cessions	Garantie de passif
Décembre 2010 Cession de Conforama	Garanties de passif en matière fiscale et parafiscale jusqu'à l'expiration des délais de prescription légaux, pour un montant maximal de 120 millions d'euros, cette cession s'accompagnant de la reprise par Kering d'un engagement accessoire de continuité par Conforama des relations commerciales avec le Groupe BNP Paribas en matière de crédit aux consommateurs.
Décembre 2012 Cession de The Sportsman's Guide et The Golf Warehouse	Garanties de passif en ce qui concerne (i) les aspects fiscaux et parafiscaux jusqu'à l'expiration des délais légaux (ii) certaines déclarations fondamentales (notamment sur l'organisation, la capitalisation et les pouvoirs), valables indéfiniment, ainsi que (iii) les déclarations concernant l'emploi et les avantages du personnel, expirant six mois après le délai de prescription applicable. La garantie est plafonnée à 21,5 millions de dollars américains.
Février 2013 Cession de OneStopPlus	Garantie de passif en ce qui concerne (i) les aspects fiscaux et parafiscaux jusqu'à l'expiration des délais légaux, (ii) certaines déclarations fondamentales (notamment sur l'organisation, la capitalisation et les pouvoirs), valables indéfiniment, ainsi que (iii) certaines obligations environnementales. La garantie est plafonnée à 52,5 millions de dollars américains.
Mars 2013 Cession du Pôle Enfants-Famille	Garantie de passif en ce qui concerne (i) les aspects fiscaux et parafiscaux jusqu'à l'expiration des délais légaux, ainsi que (ii) les déclarations concernant l'emploi et les avantages du personnel, les droits de propriété des marques et des titres, expirant 5 ans après la date de cession. La garantie est plafonnée à 10 millions d'euros.
Juin 2013 Cession d'Ellos	Garantie de passif usuelle expirant après le 31 décembre 2014 ou en ce qui concerne certaines déclarations fondamentales (notamment sur l'organisation, la capitalisation et les pouvoirs), valables indéfiniment. La garantie est plafonnée à 29 millions d'euros. Garantie de passif spécifique sur les aspects fiscaux et parafiscaux expirant le 2 juin 2019, plafonnée à 40 millions d'euros. Ces engagements s'accompagnent d'une garantie reçue au titre de la poursuite des relations commerciales avec Finaref couverte par une garantie bancaire de 70 millions d'euros avec échéance en 2023.
Juin 2014 Cession de La Redoute et Relais Colis	Garantie de passif usuelle en ce qui concerne certaines déclarations fondamentales (notamment sur l'existence des sociétés cédées, la libre disposition des titres cédés et la capacité et le pouvoir de conclure la vente) valables selon les cas jusqu'à l'expiration du délai de prescription acquisitive ou jusqu'au 31 décembre 2017. Cette garantie générale est plafonnée à 10 millions d'euros. Garanties de passif sur les aspects fiscaux plafonnés à 10 millions d'euros jusqu'à l'expiration du délai de prescription. Garanties de passif spécifiques portant sur les opérations de restructuration du groupe préalablement à sa cession sur des litiges commerciaux et des risques environnementaux valable jusqu'au 31 décembre 2021 dont le montant 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 dans les notes précédentes.

	Paiements dus par période				
(en millions d'euros)	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	2014	2013
Dettes financières à long terme (Note 29)	2 288,4	1 702,9	1 489,3	5 480,6	4 921,2
Contrats de location simple	574,0	1 282,8	756,0	2 612,8	2 136,1
Obligations d'achat irrévocables	57,3	15,0		72,3	22,6
Total engagements donnés	**2 919,7**	**3 000,7**	**2 245,3**	**8 165,7**	**7 079,9**
Total engagements reçus					

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 2014, le montant total des futurs paiements minimaux que le Groupe s'attend à recevoir au titre de contrats de sous-location non résiliables s'élève à 2,3 millions d'euros (2,4 millions d'euros au 31 décembre 2013).

La charge de loyer de l'exercice 2014 correspondant aux paiements minimaux s'élève à 566,0 millions d'euros (488,3 millions d'euros en 2013), celle relative aux paiements conditionnels à 364,6 millions d'euros (315,9 millions d'euros en 2013), sur la base des chiffres d'affaires réalisés.

Le montant des revenus de sous-location s'élève à 0,5 million d'euros sur 2014 (0,9 million d'euros sur 2013).

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)	2014	2013
À moins d'un an	14,9	9,4
De un à cinq ans	37,7	36,4
À plus de cinq ans	43,9	49,1
	96,5	**94,9**
Frais financiers inclus	(24,9)	(23,9)
Valeur actualisée des loyers futurs	**71,6**	**71,0**

Au 31 décembre 2014, 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

Le détail des nantissements et sûretés réelles du Groupe s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	Date de départ du nantissement	Date d'échéance du nantissement	Montant d'actif nanti 31/12/2014	Total du poste de bilan (VNC)	% correspondant	Montant d'actif nanti 31/12/2013
Immobilisations incorporelles				10 748,1		
Immobilisations corporelles	24/08/2004	16/02/2020	162,4	1 887,2	8,6 %	222,9
Actifs financiers non courants			0,0	400,0		0,1
Total des actifs non courants donnés en nantissement			**162,4**	**13 035,3**	**1,2 %**	**223,0**

34.2.3. Droit Individuel à la Formation (DIF)

Conformément à la loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle, les salariés des sociétés françaises du Groupe bénéficient d'un crédit d'heures de formation de 20 heures par an, cumulable sur 6 ans, et plafonné à 120 heures. Toute action de formation effectuée dans le cadre du DIF vient s'imputer sur le capital acquis.

Le volume d'heures de formation acquises par les salariés et non consommées au 31 décembre 2014 s'élève à 0,1 million (0,4 million au 31 décembre 2013).

34.2.4. Autres engagements

Les autres engagements s'établissent comme suit :

	Paiements dus par période				
(en millions d'euros)	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	2014	2013
Lignes de crédit confirmées (Note 29)	243,2	3 901,0		4 144,2	4 148,0
Lettres de crédit	22,4			22,4	20,0
Autres garanties reçues	9,7	7,3	0,7	17,7	19,0
Total engagements reçus	**275,3**	**3 908,3**	**0,7**	**4 184,3**	**4 187,0**
Garanties données aux banques assurant le cash pooling	2,1	1,7	21,1	24,9	20,4
Garanties sur loyer, cautions immobilières	9,9	3,1	1,7	14,7	6,0
Engagements de sponsoring et publicité	140,3	388,5	93,9	622,7	536,7
Autres engagements	34,4	14,0	3,4	51,8	50,0
Total engagements donnés	**186,7**	**407,3**	**120,1**	**714,1**	**613,1**

Les autres engagements donnés sont principalement constitués de cautions douanières et de garanties opérationnelles.

À la connaissance du Groupe, il n'existe aucun autre engagement donné, ni passif éventuel significatif.

34.3. Dépendance du Groupe à l'égard de brevets, licences ou contrats d'approvisionnement

Il n'existe aucun lien de dépendance significative du Groupe à l'égard de brevets, de licences ou de contrats d'approvisionnement.

34.4. Procès et litiges

Les sociétés et entreprises du Groupe sont engagées dans un certain nombre de procès ou de litiges dans le cours normal des opérations, dont des contentieux avec les administrations fiscales, sociales ou douanières. Les charges pouvant en découler, estimées probables par elles et leurs experts, ont fait l'objet de provisions.

Aucun des contentieux en cours dans lesquels les sociétés ou entreprises du Groupe sont impliquées, de l'avis de leurs experts, ne fait courir de risque au cours normal et prévisible des affaires ou au développement envisagé du Groupe.

Le Groupe estime qu'il n'existe aucun litige connu de lui comportant des risques probables significatifs, susceptibles d'affecter le patrimoine, le résultat ou la situation financière du Groupe, qui n'ait fait l'objet de provisions estimées nécessaires à la clôture de l'exercice. Aucun litige, pris individuellement, n'est significatif à l'échelle de la Société ou du Groupe.

Le Groupe n'a connaissance d'aucun autre litige ou arbitrage, qui serait susceptible d'avoir ou ayant eu dans un passé récent, une incidence significative sur la situation financière, l'activité, le résultat de la Société ou du Groupe.

note 35 – transactions avec les parties liées

35.1. Partie liée ayant un contrôle sur le Groupe

La société Kering est contrôlée par Artémis, elle-même détenue en totalité par la société Financière Pinault. Au 31 décembre 2014, le groupe Artémis détient 40,9 % du capital et 57,6 % des droits de vote de Kering.

Les principales opérations de l'exercice, entre l'ensemble des sociétés consolidées du groupe Kering et la société Artémis, sont les suivantes :

- versement d'un acompte sur dividende de l'exercice 2014 de 77,5 millions d'euros en janvier 2015 ;
- versement du solde du dividende en numéraire de l'exercice 2013 soit 116,2 millions d'euros, un acompte sur dividende de 77,4 millions d'euros ayant été mis en paiement en janvier 2014 (193,5 millions d'euros pour 2012) ;
- constatation, pour l'exercice 2014, d'une redevance de 2,5 millions d'euros (1,0 million d'euros versé au titre de 2013) 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.

Les opérations réalisées avec les entreprises associées ne sont pas significatives.

35.3. Rémunération des dirigeants

La rémunération des membres du Conseil d'administration ainsi que celle des membres du Comité exécutif du Groupe est la suivante :

(en millions d'euros)	2014	2013
Avantages à court terme	18,9	20,0
Charges patronales	3,6	4,3
Taxe hauts salaires	1,8	2,0
Avantages postérieurs à l'emploi	1,1	0,9
Autres avantages à long terme	2,9	2,0
Indemnités de fin de contrat de travail	2,5	
Paiements sur base d'actions	5,9	3,7
Total	**36,7**	**32,9**

Les avantages à court terme, long terme et les indemnités de fin de contrat de travail correspondent aux montants versés au cours de l'exercice, les avantages postérieurs à l'emploi, et les paiements sur base d'actions correspondent aux montants comptabilisés en charges.

La liste des membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif est indiquée dans le chapitre « Gouvernement d'entreprise » du document de référence.

note 36 – événements postérieurs à la clôture

36.1. Partenariat productif avec Safilo

En 2014, Kering a annoncé sa volonté d'investir dans une entité dédiée et spécialisée dans l'Eyewear haut de gamme et Sport dirigée par une équipe qualifiée de professionnels expérimentés sous la direction de Roberto Vedovotto. Ce modèle innovant de gestion des activités Eyewear du Groupe permettra de capter pleinement tout le potentiel de croissance de ces marques dans cette catégorie.

Dans le cadre de ce mouvement stratégique, Kering et Safilo se sont mis d'accord pour faire évoluer leur partenariat. Ils entendent mettre fin à l'actuel contrat de licence de Gucci avec deux ans d'avance soit le 31 décembre 2016. Kering a annoncé le 12 janvier 2015 avoir signé cet accord, qui couvre le développement produit, la fabrication et la fourniture des produits Eyewear de Gucci. Cet accord sera mis en œuvre à partir du 4e trimestre 2015 afin d'assurer une transition harmonieuse des activités Eyewear de Gucci. Le premier des trois paiements de même montant relatifs à l'indemnité de 90 millions d'euros due à Safilo a été effectué à cette date. Les paiements suivants interviendront en décembre 2016 et septembre 2018.

36.2. Cession de Movitex

Le 15 janvier 2015, Kering a cédé les actifs du groupe Movitex à l'équipe dirigeante après avoir recapitalisé la société selon les termes de l'accord préliminaire signé le 3 décembre 2014.

36.3. Émission obligataire

Kering a réalisé, le 20 mars 2015, une émission obligataire à taux fixe de 500 millions d'euros à 7 ans assortie d'un coupon de 0,875 %.

note 37 – liste des filiales consolidées au 31 décembre 2014

La liste des filiales du Groupe est la suivante :

Consolidation par intégration globale : C

Consolidation par mise en équivalence : E

Sociétés	% d'intérêt 31/12/2014		% d'intérêt 31/12/2013	
Kering	**Société mère**			
LUXURY DIVISION				
France				
ALEXANDER MC QUEEN FRANCE SAS	C	100,00	C	100,00
ARCADES PONTHIEU	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 PARFUM SAS	C	100,00	C	100,00
BOUCHERON SAS	C	100,00	C	100,00
BRIONI FRANCE SA	C	100,00	C	100,00
C. MENDES SAS	C	100,00	C	100,00
DODO PARIS SAS	C	81,00	C	81,00
FRANCE CROCO SAS	C	85,00	C	85,00
GG FRANCE HOLDING 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
GUCCI GROUP WATCHES FRANCE, SAS	C	100,00	C	100,00
LES BOUTIQUES BOUCHERON SAS	C	100,00	C	100,00
POMELLATO PARIS SA	C	81,00	C	81,00
QEELIN FRANCE SARL	C	100,00	C	100,00
SOWIND FRANCE SAS [1]	C	50,00	C	50,00
STELLA MCCARTNEY FRANCE SAS	C	50,00	C	50,00
TANNERIE DE PERIERS SAS	C	85,00	C	85,00
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 [1]	C	100,00	C	100,00
Allemagne				
BOTTEGA VENETA GERMANY GmbH	C	100,00	C	100,00
DODO DEUTSCHLAND GmbH	C	81,00	C	81,00
GG LUXURY GOODS GmbH	C	100,00	C	100,00
POMELLATO DEUTSCHLAND GmbH	C	81,00	C	81,00
TRADEMA GmbH [1]	C	50,00	C	50,00
ULYSSE NARDIN EUROPA GmbH	C	100,00	Acquisition	
YVES SAINT LAURENT GERMANY GmbH	C	100,00	C	100,00
Autriche				
ALEXANDER MC QUEEN GmbH	C	100,00	Création	
BOTTEGA VENETA 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				
LA MERIDIANA FASHION SA	C	100,00	C	100,00
SERGIO ROSSI BELGIUM SPRL	C	100,00	C	100,00
Espagne				
BALENCIAGA SPAIN SL	C	100,00	Création	
BOTTEGA VENETA ESPANA SL	C	100,00	C	100,00
BRIONI RETAIL SPAGNA SRL	C	100,00	C	100,00
DODO SPAIN SA	C	81,00	C	81,00
LUXURY GOODS SPAIN SL	C	100,00	C	100,00
LUXURY TIMEPIECES ESPAÑA SL	C	100,00	C	100,00
NOGA LUXE SL	C	100,00	C	100,00
SERGIO ROSSI ESPANA SL	C	100,00	C	100,00
STELLA MCCARTNEY SPAIN SL	C	50,00	C	50,00
YVES SAINT LAURENT SPAIN SA	C	100,00	C	100,00
Grande-Bretagne				
ALEXANDER MCQUEEN TRADING LTD	C	100,00	C	100,00
AUTUMNPAPER Limited	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. Limited	C	100,00	C	100,00
BOUCHERON UK Ltd	C	100,00	C	100,00
BRIONI UK Ltd	C	100,00	C	100,00
CHRISTOPHER KANE Ltd [1]	C	80,00	C	80,00
DODO UK Ltd	C	81,00	C	81,00
GUCCI Limited	C	100,00	C	100,00
LUXURY TIMEPIECES (UK) Ltd	C	100,00	C	100,00
PAINTGATE Limited	C	100,00	C	100,00

Sociétés	% d'intérêt 31/12/2014		% d'intérêt 31/12/2013	
POMELLATO UK Ltd	C	81,00	C	81,00
QEELIN UK Limited	C	100,00	C	100,00
SERGIO ROSSI UK Limited	C	100,00	C	100,00
STELLA MCCARTNEY Limited	C	50,00	C	50,00
YVES SAINT LAURENT UK Ltd	C	100,00	C	100,00
Grèce				
LUXURY GOODS GREECE AE	C	94,75	C	94,75
Hongrie				
GUCCI HUNGARY KFT	C	100,00	C	100,00
Irlande				
GUCCI IRELAND Limited	C	100,00	C	100,00
Italie				
ALEXANDER MCQUEEN ITALIA SRL	C	100,00	C	100,00
ALTO VICENTINO PELLETTERIE SRL	C	100,00	C	100,00
ARDORA SRL	C	100,00	C	100,00
BRIONI SpA	C	100,00	C	100,00
BRIONI OUTLET SRL	C	100,00	C	100,00
BRIONI RETAIL SRL	C	100,00	C	100,00
BRIONI RETAIL EUROPA SRL	Fusion		C	100,00
BRIONI RETAIL ITALIA SRL	C	100,00	C	100,00
BURINI SRL	Fusion		C	100,00
BV CALZATURE SRL	C	100,00	C	100,00
BV ITALIA SRL	C	100,00	C	100,00
BV OUTLETS SRL	C	100,00	C	100,00
BV SERVIZI SRL	C	100,00	C	100,00
BOTTEGA VENETA SRL	C	100,00	C	100,00
CALZATURIFICIO CREST SRL	C	100,00	C	100,00
CALZATURIFICIO FLORA SRL	C	100,00	C	100,00
CAPRI GROUP SRL	C	100,00	C	100,00
CARAVEL PELLI PREGIATE SpA	C	100,00	C	100,00
CONCERIA BLU TONIC SpA	C	51,00	C	51,00
DESIGN MANAGEMENT SRL	C	100,00	C	100,00
E_lite SpA [(1)]	C	51,00	C	51,00
GARPE SRL [(1)]	C	100,00	C	100,00
GAUGUIN SRL	C	100,00	C	100,00
G-CARDS EUROPE SRL	-		C	100,00
G COMMERCE EUROPE SpA	C	100,00	C	100,00
GF LOGISTICA SRL	C	100,00	C	100,00
GF SERVICES SRL	C	100,00	C	100,00
GGW ITALIA SRL	C	100,00	C	100,00
GJP SRL	C	100,00	C	100,00
GPA SRL [(1)]	C	100,00	C	100,00

Sociétés	% d'intérêt 31/12/2014		% d'intérêt 31/12/2013	
GT SRL [(1)]	C	100,00	C	100,00
GUCCI IMMOBILLARE LECCIO SRL [(1)]	C	100,00	C	100,00
GUCCI LOGISTICA SpA	C	100,00	C	100,00
GUCCIO GUCCI SpA	C	100,00	C	100,00
LGM SRL	C	51,00	Création	
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	51,00	C	51,00
PIGINI SRL [(1)]	C	100,00	C	100,00
POMELLATO SpA	C	81,00	C	81,00
POMELLATO EUROPA SpA	C	81,00	C	81,00
ROMAN MODE SRL	Fusion		C	100,00
ROMAN STYLE SpA	C	100,00	C	100,00
SERGIO ROSSI MANUFACTURING SRL	C	100,00	C	100,00
SERGIO ROSSI RETAIL SRL	C	100,00	C	100,00
SERGIO ROSSI SpA	C	100,00	C	100,00
SFORZA SRL	C	100,00	C	100,00
SOWIND ITALIA SRL [(1)]	C	50,00	C	50,00
STELLA MCCARTNEY ITALIA SRL	C	50,00	C	50,00
THE MALL SRL	C	100,00	Création	
TIGER FLEX SRL [(1)]	C	100,00	C	100,00
ULYSSE NARDIN ITALIA SRL	C	100,00	Acquisition	
YVES SAINT LAURENT DEVELOPMENT 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
BOUCHERON LUXEMBOURG SARL	C	100,00	C	100,00
CASTERA SARL	C	100,00	C	100,00
LUXURY FASHION LUXEMBOURG SA	C	50,00	C	50,00
QEELIN HOLDING LUXEMBOURG SA	C	100,00	C	100,00
SERGIO ROSSI INTERNATIONAL SARL	C	100,00	C	100,00
Monaco				
BOUCHERON SAM	C	100,00	C	100,00
GUCCI SAM	C	100,00	C	100,00
KERING RETAIL MONACO SAM	C	100,00	Création	
SMHJ SAM	C	80,83	C	81,00
SAM YVES SAINT LAURENT OF MONACO	C	100,00	C	100,00
Pays-Bas				
BOTTEGA VENETA HOLDING BV	C	100,00	C	100,00
GEMINI ARUBA NV	C	100,00	C	100,00
G DISTRIBUTION BV	C	100,00	C	100,00

Sociétés	% d'intérêt 31/12/2014		% d'intérêt 31/12/2013	
G OPÉRATIONS BV	C	100,00	C	100,00
GG MIDDLE EAST BV	C	100,00	C	100,00
GG OTHER TERRITORIES BV	C	100,00	C	100,00
GUCCI ASIAN HOLDING BV	C	100,00	C	100,00
GUCCI NETHERLANDS BV	C	100,00	C	100,00
OLIMA BV	C	100,00	C	100,00
République Tchèque				
BRIONI PRAGUE SRO	C	100,00	C	100,00
LUXURY GOODS CZECH REPUBLIC SRO	C	100,00	C	100,00
Russie				
GUCCI RUS OOO	C	100,00	C	100,00
ULYSSE NARDIN LLC	C	100,00	Acquisition	
Serbie				
GUCCI LUXURY TANNERY DOO	C	51,00	C	51,00
Suisse				
BOUCHERON (SUISSE) SA	C	100,00	C	100,00
BOTTEGA VENETA SA	C	100,00	C	100,00
BRIONI SWITZERLAND SA	C	100,00	C	100,00
DONZE CADRANS SA	C	100,00	Acquisition	
FABBRICA QUADRANTI SA	C	51,00	C	51,00
GT SILK SA	C	76,00	Création	
LUXURY FASHION SWITZERLAND SA	C	50,00	C	50,00
LUXURY GOODS INTERNATIONAL SA	C	100,00	C	100,00
LUXURY GOODS LOGISTIC SA	C	51,00	C	51,00
LUXURY GOODS OPÉRATIONS SA	C	51,00	C	51,00
LUXURY GOODS OUTLET EUROPE SAGL	C	100,00	C	100,00
OCHS & JUNIOR SA	E	32,80	Acquisition	
SIGATEC SA	E	50,00	Acquisition	
SOWIND GROUP SA [1]	C	50,00	C	50,00
SOWIND SA [1]	C	50,00	C	50,00
ULYSSE NARDIN SA	C	100,00	Acquisition	
UNCA SA	E	50,00	Acquisition	
Suède				
GUCCI SWEDEN AB	C	100,00	C	100,00
Brésil				
BOTTEGA VENETA HOLDING Ltda	C	100,00	C	100,00
GUCCI BRAZIL IMPORTACAO E EXPORTACAO Ltda	C	100,00	C	100,00
Canada				
G. BOUTIQUES Inc.	C	100,00	C	100,00

Sociétés	% d'intérêt 31/12/2014		% d'intérêt 31/12/2013	
États-Unis				
741 MADISON avenue Corp.	C	81,00	C	60,00
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 RETAIL ASPEN Inc.	C	100,00	C	100,00
BRIONI RETAIL BAL HARBOUR LLC	C	100,00	C	100,00
BRIONI RETAIL BEVERLY HILLS Inc.	C	100,00	C	100,00
BRIONI RETAIL HOLDING Inc.	C	100,00	C	100,00
BRIONI RETAIL NEW YORK Inc.	C	100,00	C	100,00
BRIONI ROMAN STYLE USA CORPORATION Ltd	C	100,00	C	100,00
BRIONI STORE LLC	C	100,00	C	100,00
B/W CLOTHIERS LLC	C	50,00	C	50,00
DODO RETAIL Inc.	C	81,00	C	60,00
E_LITE US Inc. [1]	C	51,00	C	51,00
G GATOR USA LLC	C	100,00	Création	
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	38,50	-	
LUXURY HOLDINGS Inc.	C	100,00	C	100,00
POMELLATO USA Inc.	C	81,00	C	60,00
ROMAN LOOK Ltd	C	100,00	C	100,00
SERGIO ROSSI USA Inc.	C	100,00	C	100,00
STELLA MCCARTNEY AMERICA Inc.	C	50,00	C	50,00
TOMAS MAIER	E	51,00	-	
TRADEMA OF AMERICA Inc. [1]	C	50,00	C	50,00
ULYSSE NARDIN INC	C	100,00	Acquisition	
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 RL DE CV	C	100,00	C	100,00
BOTTEGA VENETA SERVICIOS, S DE RL DE CV	C	100,00	C	100,00
D ITALIAN CHARMS SA de CV	C	81,00	C	81,00
GUCCI IMPORTACIONES SA DE CV	C	100,00	C	100,00
GUCCI MEXICO SA DE CV	C	100,00	C	100,00
RETAIL LUXURY SERVICIOS SA de CV	C	100,00	C	100,00

Sociétés		% d'intérêt 31/12/2014		% d'intérêt 31/12/2013
Panama				
LUXURY GOODS PANAMA S DE RL	C	51,00	Création	
Australie				
BOTTEGA VENETA AUSTRALIA PTY Ltd	C	100,00	C	100,00
GUCCI AUSTRALIA PTY Limited	C	100,00	C	100,00
Nouvelle Zélande				
GUCCI NEW ZEALAND Ltd	C	100,00	C	100,00
Chine				
ALEXANDER MCQUEEN (HONG KONG) Limited	C	100,00	C	100,00
ALEXANDER MCQUEEN (MACAU) Limited	C	100,00	Création	
ALEXANDER MCQUEEN (SHANGHAI) TRADING Limited	C	100,00	C	100,00
ASTRO SWISS TIME Ltd	C	100,00	Acquisition	
BALENCIAGA ASIA PACIFIC Limited	C	100,00	C	100,00
BALENCIAGA FASHION SHANGHAI CO., Ltd	C	100,00	C	100,00
BALENCIAGA MACAU Limited	C	100,00	Création	
BOTTEGA VENETA (CHINA) TRADING Ltd	C	100,00	C	100,00
BOTTEGA VENETA HONG KONG Limited	C	100,00	C	100,00
BOTTEGA VENETA MACAU Ltd	C	100,00	C	100,00
BRIONI (SHANGHAI) TRADING Ltd	C	100,00	C	100,00
BRIONI (HONG KONG) TRADING Ltd	C	100,00	C	100,00
BOUCHERON HONG KONG Limited	C	100,00	C	100,00
GUCCI ASIA COMPANY Ltd	C	100,00	C	100,00
GUCCI (CHINA) TRADING Ltd	C	100,00	C	100,00
GUCCI HONG KONG Limited	C	100,00	C	100,00
GUCCI MACAU Limited	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
LUXURY TIMEPIECES (HONG KONG) Limited	C	100,00	C	100,00
MOVEN INTERNATIONAL Ltd	C	100,00	Acquisition	
POMELLATO CHINA Ltd	C	81,00	C	49,00
POMELLATO SHANGHAI CO Ltd	C	81,00	C	49,00
POMELLATO PACIFIC Ltd	C	81,00	C	61,00
QEELIN Limited	C	100,00	C	100,00
QEELIN TRADING (SHANGHAI) CO. Limited	C	100,00	C	100,00

Sociétés		% d'intérêt 31/12/2014		% d'intérêt 31/12/2013
SERGIO ROSSI HONG KONG Limited	C	100,00	C	100,00
SERGIO ROSSI (SHANGHAI) TRADING Ltd	C	100,00	C	100,00
SERGIO ROSSI MACAU Ltd	C	100,00	C	100,00
STELLA MCCARTNEY (SHANGHAI) TRADING Ltd	C	50,00	C	50,00
SOWIND ASIA Ltd (1)	C	50,00	C	50,00
YVES SAINT LAURENT MACAU Limited	C	100,00	C	100,00
YVES SAINT LAURENT (SHANGHAI) TRADING Limited	C	100,00	C	100,00
YVES SAINT LAURENT (HONG KONG) Ltd	C	100,00	C	100,00
Corée				
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 Limited	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
Inde				
GUCCI INDIA PRIVATE Ltd (1)	C	100,00	C	100,00
LUXURY GOODS RETAIL PRIVATE LGR	C	51,00	C	51,00
Japon				
BALENCIAGA JAPAN Ltd	C	100,00	C	100,00
BOTTEGA VENETA JAPAN Limited	C	100,00	C	100,00
BRIONI JAPAN & CO. Limited	C	100,00	C	100,00
E_LITE JAPAN Ltd (1)	C	51,00	C	51,00
GUCCI YUGEN KAISHA	C	100,00	C	100,00
LUXURY TIMEPIECES JAPAN Limited	C	100,00	C	100,00
POMELLATO JAPAN CO Ltd	C	81,00	C	61,00
STELLA MCCARTNEY JAPAN Limited	C	50,00	C	50,00
SOWIND JAPON KK (1)	C	50,00	C	50,00
Vietnam				
GUCCI VIETNAM CO. Ltd		100,00	Création	
Bahreïn				
FLORENCE 1921 WLL	C	49,00	C	49,00
Émirats Arabes Unis				
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	Acquisition	

Sociétés	% d'intérêt 31/12/2014		% d'intérêt 31/12/2013	
Koweït				
LUXURY GOODS KUWAIT Wll	C	49,00	C	49,00
Qatar				
LUXURY GOODS QATAR LLC	C	49,00	C	49,00
Malaisie				
BOTTEGA VENETA MALAYSIA SDN BHD	C	100,00	C	100,00
GUCCI (MALAYSIA) SDN BHD	C	100,00	C	100,00
Mongolie				
ULYSSE NARDIN LLC	E	50,00	Acquisition	
Singapour				
ALEXANDER MCQUEEN (SINGAPORE) PTE Limited	C	100,00	Création	
BOTTEGA VENETA SINGAPORE PRIVATE Limited	C	100,00	C	100,00
Gucci SINGAPORE Pte Limited	C	100,00	C	100,00
SAINT LAURENT (SINGAPORE) PTE Limited	C	100,00	C	100,00
Taïwan				
BOUCHERON TAIWAN CO. Ltd [1]	C	100,00	C	100,00
GUCCI GROUP WATCHES TAIWAN Limited	C	100,00	C	100,00
ULYSSE NARDIN TAIPEI	C	100,00	Acquisition	
Turquie				
POMELLATO MUCEVHERAT VE AKSESUAR DAGITIM VE TIKARET Limited SIRKETI	C	81,00	C	81,00
Thaïlande				
CLOSED-CYCLE BREEDING INTERNATIONAL Ltd	C	48,00	C	48,00
G-OPERATIONS FRASEC Ltd	C	49,00	C	49,00
Gucci THAILAND CO Ltd	C	100,00	C	100,00
YSL THAILAND LTD	C	100,00	Création	
Afrique du Sud				
GG LUXURY RETAIL SOUTH AFRICA PTY Ltd	C	68,00	Création	
REDCATS				
REDCATS	-		C	100,00
France				
AWS	-		C	100,00
DIAM	Cession		C	100,00
GIORNICA	-		C	100,00
LA REDOUTE	Cession		C	100,00
LA REDOUTE MAG	Cession		C	100,00
LES AUBAINES MAGASINS	Cession		C	100,00
LES TROUVAILLES	-		C	100,00
MOVITEX	-		C	100,00
REDCATS INTERNATIONAL	-		C	100,00
REDCATS INTERNATIONAL HOLDING	-		C	100,00
REDCATS MANAGEMENT SERVICES	-		C	100,00
REF BRESIL	-		C	100,00
RELAIS COLIS	Cession		C	100,00
REDCATS BUSINESS DEVELOPMENT	-		C	100,00
Autriche				
Redcats BETEILIGUNG GmbH	Cession		C	100,00
REDOUTE VERSAND GmbH	Cession		C	100,00
Belgique				
REDOUTE CATALOGUE BENELUX	Cession		C	100,00
Espagne				
Redcats ESPANA	Cession		C	100,00
Grande-Bretagne				
HOLDSWORTH COLLECTION Limited	Cession		C	100,00
MOVITEX UK Limited	-		C	100,00
REDCATS (BRANDS) Limited	Cession		C	100,00
REDCATS FINANCE Limited	Cession		C	100,00
REDCATS UK PLC	Cession		C	100,00
REDOUTE UK	Cession		C	100,00
Grèce				
REDOUTE HELLAS	Cession		C	100,00
Italie				
REDCATS ITALY	Cession		C	100,00
Norvège				
REDOUTE NORWAY AS	Cession		C	100,00
Portugal				
REDCATS PORTUGAL	Cession		C	100,00
Russie				
LA REDOUTE RUS	Cession		C	100,00
Suède				
REDOUTE SVERIGE AB	Cession		C	100,00
Suisse				
REDCATS SUISSE	Cession		C	100,00
Brésil				
REDCATS DO BRASIL	-		C	100,00
PUMA				
PUMA SE (ALLEMAGNE)	C	85,81	C	85,81
France				
DOBOTEX FRANCE SAS [1]	C	100,00	C	100,00

Sociétés	% d'intérêt 31/12/2014		% d'intérêt 31/12/2013	
PUMA FRANCE SAS	C	100,00	C	100,00
PUMA SPEEDCAT SAS	C	100,00	C	100,00
Allemagne				
DOBOTEX DEUTSCHLAND GmbH [1]	C	100,00	C	100,00
BRANDON GERMANY GmbH	C	100,00	C	100,00
PUMA EUROPE GmbH	C	100,00	Création	
PUMA INTERNATIONAL TRADING GmbH	C	100,00	Création	
PUMA MOSTRO GmbH	C	100,00	C	100,00
PUMA SPRINT GmbH	C	100,00	C	100,00
PUMA VERTRIEB GmbH	C	100,00	C	100,00
Autriche				
AUSTRIA PUMA DASSLER GES MBH	C	100,00	C	100,00
DOBOTEX ÖSTERREICH GmbH [1]	C	100,00	C	100,00
Bulgarie				
PUMA BULGARIA EOOD	Cession		C	100,00
Chypre				
PUMA CYPRUS Ltd [1]	C	100,00	C	100,00
Croatie				
PUMA SPORT HRVATSKA DOO	C	100,00	C	100,00
Danemark				
PUMA DENMARK A/S	C	100,00	C	100,00
Espagne				
DOBOTEX SPAIN SL [1]	C	100,00	C	100,00
PUMA IBERIA SLU	C	100,00	C	100,00
Estonie				
PUMA ESTONIA OU	C	100,00	C	100,00
Finlande				
BRANDON OY	C	100,00	C	100,00
PUMA FINLAND OY	C	100,00	C	100,00
Tretorn FINLAND OY	C	100,00	C	100,00
Grande-Bretagne				
DOBOTEX UK Ltd [1]	C	100,00	C	100,00
BRANDON MERCHANDISE UK Ltd	C	100,00	C	100,00
PUMA PREMIER Ltd	C	100,00	C	100,00
PUMA UNITED KINGDOM Ltd	C	100,00	C	100,00
Grèce				
PUMA HELLAS SA [1]	C	100,00	C	100,00
Hongrie				
PUMA HUNGARY KFT	C	100,00	C	100,00
Irlande				
TRETORN R&D Ltd	C	100,00	C	100,00

Sociétés	% d'intérêt 31/12/2014		% d'intérêt 31/12/2013	
Israël				
PUMA SPORT ISRAEL Ltd	C	100,00	C	100,00
Italie				
DOBOTEX ITALIA SRL [1]	C	100,00	C	100,00
PUMA ITALIA SRL	C	100,00	C	100,00
Lituanie				
PUMA BALTIC UAB	C	100,00	C	100,00
Malte				
PUMA BLUE SEA Ltd	C	100,00	C	100,00
PUMA MALTA Ltd	C	100,00	C	100,00
PUMA RACING Ltd	C	100,00	C	100,00
Norvège				
PUMA NORWAY AS	C	100,00	C	100,00
TRETORN NORWAY AS	C	100,00	C	100,00
Pays-Bas				
DOBO LOGIC BV [1]	C	100,00	C	100,00
DOBOTEX LICENSING HOLDING BV	C	100,00	C	100,00
DOBOTEX BV [1]	C	100,00	C	100,00
DOBOTEX INTERNATIONAL BV [1]	C	100,00	C	100,00
PUMA INTERNATIONAL SPORTS MARKETING BV	C	100,00	C	100,00
PUMA BENELUX BV	C	100,00	C	100,00
Pologne				
PUMA POLSKA SPOLKA ZOO	C	100,00	C	100,00
République tchèque				
PUMA CZECH REPUBLIC SRO	C	100,00	C	100,00
Roumanie				
PUMA SPORT ROMANIA SRL	C	100,00	C	100,00
Russie				
PUMA-RUS Ltd	C	100,00	C	100,00
Serbie				
PUMA SERBIA DOO	C	100,00	C	100,00
Slovaquie				
PUMA SLOVAKIA SRO	C	100,00	C	100,00
Suède				
Brandon AB	C	100,00	C	100,00
BRANDON COMPANY AB	C	100,00	C	100,00
HUNT Sport AB	C	100,00	C	100,00
PUMA NORDIC AB	C	100,00	C	100,00
TRETORN AB	C	100,00	C	100,00
TRETORN SWEDEN AB	C	100,00	C	100,00

Sociétés	% d'intérêt 31/12/2014		% d'intérêt 31/12/2013	
2EXPRESSIONS MERCHANDISE SVENSKA AB		Fusion	C	100,00
Suisse				
DOBOTEX SWITZERLAND AG [1]	C	100,00	C	100,00
MOUNT PUMA AG (SCHWEIZ)	C	100,00	C	100,00
PUMA RETAIL AG	C	100,00	C	100,00
PUMA SCHWEIZ AG	C	100,00	C	100,00
Ukraine				
PUMA UKRAINE Ltd	C	100,00	C	100,00
Argentine				
UNISOL SA	C	100,00	C	100,00
Brésil				
PUMA SPORTS Ltda	C	100,00	C	100,00
Canada				
PUMA CANADA, Inc.	C	100,00	C	100,00
Chili				
PUMA CHILE SA	C	100,00	C	100,00
PUMA SERVICIOS SpA	C	100,00	C	100,00
États-Unis				
BRANDON USA, Inc.	C	100,00	C	100,00
COBRA Golf Inc.	C	100,00	C	100,00
JANED LLC	C	51,00	C	51,00
PUMA KIDS APPAREL NORTH AMERICA, LLC	C	51,00	Création	
PUMA NORTH AMERICA, Inc.	C	100,00	C	100,00
PUMA SUEDE HOLDING, Inc.	C	100,00	C	100,00
PUMA WHEAT ACCESSORIES, Ltd	C	85,00	C	51,00
Îles Vierges Britanniques				
LIBERTY CHINA HOLDING Ltd [1]	C	100,00	C	100,00
Mexique				
DOBOTEX DE MEXICO SA DE CV	C	100,00	C	100,00
IMPORTACIONES RDS SA DE CV	C	100,00	C	100,00
PUMA MEXICO Sport SA DE CV	C	100,00	C	100,00
SERVICIOS PROFESIONALES RDS SA DE CV	C	100,00	C	100,00
Pérou				
DISTRUIBUIDORA DEPORTIVA PUMA SAC	C	100,00	C	100,00
DISTRUIBUIDORA DEPORTIVA PUMA TACNA SAC	C	100,00	C	100,00
PUMA RETAIL PERU SAC	C	100,00	C	100,00
Uruguay				
PUMA SPORTS LA SA	C	100,00	C	100,00

Sociétés	% d'intérêt 31/12/2014		% d'intérêt 31/12/2013	
Botswana				
WILDERNESS HOLDINGS Ltd	E	25,10	E	25,10
Afrique du Sud				
PUMA SPORTS DISTRIBUTORS (PTY) Limited	C	100,00	C	100,00
PUMA SPORTS SA	C	100,00	C	100,00
Australie				
KALOLA PTY Ltd	C	100,00	C	100,00
PUMA AUSTRALIA PTY Ltd	C	100,00	C	100,00
WHITE DIAMOND AUSTRALIA PTY Ltd	C	100,00	C	100,00
WHITE DIAMOND PROPERTIES	C	100,00	C	100,00
Nouvelle Zélande				
PUMA NEW ZEALAND Ltd	C	100,00	C	100,00
Émirats Arabes Unis				
PUMA MIDDLE EAST FZ LLC	C	100,00	C	100,00
PUMA UAE LLC [1]	C	100,00	C	100,00
Turquie				
PUMA SPOR GIYIM SANANYI VE TICARET AS	C	100,00	C	100,00
Chine				
BRANDON TRADING (SHANGHAI) Ltd	C	100,00	C	100,00
DOBOTEX CHINA Ltd [1]	C	100,00	C	100,00
GUANGZHOU WORLD CAT INFORMATION CONSULTING SERVICES CO. Ltd	C	100,00	C	100,00
PUMA CHINA Ltd	C	100,00	C	100,00
Hong Kong				
BRANDON HONG KONG Ltd	C	100,00	C	100,00
DEVELOPMENT SERVICES Ltd	C	100,00	C	100,00
DOBOTEX Ltd [1]	C	100,00	C	100,00
PUMA ASIA PACIFIC Ltd.	C	100,00	C	100,00
PUMA HONG KONG Ltd.	C	100,00	C	100,00
PUMA INTERNATIONAL TRADING SERVICES Limited	C	100,00	Création	
WORLD CAT Ltd	C	100,00	C	100,00
Inde				
PUMA SPORTS INDIA PVT Ltd	C	100,00	C	100,00
PUMA INDIA RETAIL PVT Ltd [1]	C	100,00	C	100,00
WORLD CAT SOURCING INDIA Ltd	C	100,00	C	100,00
Indonésie				
PT PUMA CAT INDONESIA	C	100,00	Création	
Japon				
PUMA JAPAN K.K.	C	100,00	C	100,00

Sociétés	% d'intérêt 31/12/2014		% d'intérêt 31/12/2013	
Corée				
DOBOTEX KOREA Ltd [1]	C	100,00	C	100,00
PUMA KOREA Ltd	C	100,00	C	100,00
Malaisie				
PUMA SPORTS GOODS SDN BHD	C	100,00	C	100,00
Singapour				
PUMA SPORTS SINGAPORE PTE Ltd	C	100,00	C	100,00
PUMA SPORTS SOUTH EAST ASIA PTE Ltd	C	100,00	Création	
Taïwan				
PUMA TAIWAN SPORTS Ltd [1]	C	100,00	C	100,00
Vietnam				
WORLD CAT VIETNAM CO. Ltd	C	100,00	C	100,00
WORLD CAT VIETNAM SOURCING & DEVELOPMENT SERVICES CO. Ltd	C	100,00	C	100,00
VOLCOM				
VOLCOM Inc.	C	100,00	C	100,00
États-Unis				
LS&S RETAIL Inc.	C	100,00	C	100,00
VOLCOM RETAIL Inc.	C	100,00	C	100,00
Volcom ENTERTAINMENT Inc.	Liquidation		C	100,00
VOLCOM OUTLET Inc.	C	100,00	C	100,00
ELECTRIC VISUAL ÉVOLUTION LLC	C	100,00	C	100,00
Luxembourg				
VOLCOM LUXEMBOURG HOLDING SA	C	100,00	C	100,00
Suisse				
VOLCOM INTERNATIONAL SARL	C	100,00	C	100,00
WELCOM DISTRIBUTION SARL	C	100,00	C	100,00
Espagne				
VOLCOM DISTRIBUTION SPAIN SL	C	100,00	C	100,00
ELECTRIC VISUAL ÉVOLUTION SPAIN	Liquidation		C	100,00
France				
VOLCOM SAS	C	100,00	C	100,00
VOLCOM RETAIL FRANCE	C	100,00	C	100,00
SARL ELECTRIC EUROPE	C	100,00	C	100,00
Grande-Bretagne				
VOLCOM DISTRIBUTION (UK) Limited	C	100,00	C	100,00
VOLCOM RETAIL (UK) Limited	C	100,00	C	100,00
Australie				
VOLCOM AUSTRALIA HOLDING COMPANY PTY LTD	C	100,00	C	100,00
VOLCOM AUSTRALIA PTY LTD	C	100,00	C	100,00
ELECTRIC VISUAL ÉVOLUTION AUSTRALIA PTY Ltd	C	100,00	C	100,00
Nouvelle Zélande				
Volcom NEW ZEALAND Limited	C	100,00	C	100,00
Japon				
Volcom JAPAN GODOGAISHIYA	C	100,00	C	100,00
Chine				
Volcom HONG KONG	C	100,00	C	100,00
HOLDINGS & AUTRES				
France				
CONSEIL ET ASSISTANCE	C	100,00	C	100,00
DISCODIS	C	100,00	C	100,00
GG FRANCE 13 SAS	C	100,00	C	100,00
GG FRANCE 14	C	100,00	C	100,00
KERING FINANCE	C	100,00	C	100,00
SAPARDIS	C	100,00	C	100,00
SAPRODIS SERVICES SAS	C	100,00	C	100,00
Grande-Bretagne				
KERING INTERNATIONAL Limited	C	100,00	C	100,00
KERING UK SERVICES Limited	C	100,00	C	100,00
Allemagne				
SAPARDIS DEUTSCHLAND SE	C	100,00	C	100,00
Italie				
KERING ITALIA SpA	C	100,00	C	100,00
KERING SERVICE ITALIA SpA	C	100,00	C	100,00
REXCOURTA SpA	Liquidation		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	C	100,00	C	100,00
PPR INTERNATIONAL	C	100,00	C	100,00
PRINTEMPS REASSURANCE		Fusion	C	100,00
Pays-Bas				
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 NETHERLANDS BV	C	100,00	C	100,00
KERING INVESTMENTS EUROPE BV	C	100,00	Création	
Suisse				
LUXURY GOODS SERVICES SA	C	100,00	C	100,00

Sociétés		% d'intérêt 31/12/2014		% d'intérêt 31/12/2013
THE MALL LUXURY OUTLET SA	C	100,00	Création	
Chine				
GUANGZHOU KGS CORPORATE MANAGEMENT & CONSULTANCY Limited	C	100,00	Création	
KERING ASIA PACIFIC Ltd	C	100,00	C	100,00
KERING (CHINA) ENTERPRISE MANAGEMENT Ltd	C	100,00	C	100,00
KERING HOLDING Limited	C	100,00	C	100,00
KERING SOUTH EAST ASIA PTE Ltd	C	100,00	Création	
KGS GLOBAL MANAGEMENT SERVICES Ltd	C	100,00	C	100,00
KGS SOURCING Limited	C	100,00	C	100,00
REDCATS COMMERCE ET TRADING (SHANGHAI) CO. Ltd	C	100,00	C	100,00
REDCATS SOURCING (SHANGHAI) Ltd	C	100,00	-	

Sociétés		% d'intérêt 31/12/2014		% d'intérêt 31/12/2013
Corée				
KERING KOREA Limited	C	100,00	C	100,00
Inde				
KGS SOURCING INDIA PRIVATE Limited	C	100,00	C	100,00
Turquie				
KGS SOURCING TURKEY Limited	C	100,00	C	100,00
Japon				
KERING JAPAN Limited	C	100,00	C	100,00
KERING TOKYO INVESTMENTS	C	100,00	C	100,00
États-Unis				
KERING AMERICAS	C	100,00	C	100,00

(1) Les résultats de ces sociétés sont consolidés à hauteur de la part contractuelle du Groupe dans leurs opérations qui peut différer de leur pourcentage de détention dans le capital.

5. rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés
exercice clos le 31 décembre 2014

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2014 sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Kering SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

1. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

2. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- votre société procède systématiquement, au cours du second semestre de l'exercice, à un test de dépréciation des goodwill et des actifs à durée de vie indéfinie et évalue également s'il existe un indice de perte de valeur des actifs à long terme, selon les modalités décrites dans la Note 2.10. aux états financiers consolidés. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de perte de valeur ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées et nous avons vérifié que la Note 19 de l'annexe donne une information appropriée ;
- votre société constitue des provisions, telles que décrites en Note 2.16. aux états financiers consolidés. Nos travaux ont notamment consisté à apprécier les données et hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations, à revoir, par sondages, les calculs effectués par la société et à examiner les procédures d'approbation de ces estimations par la Direction. Nous avons, sur ces bases, procédé à l'appréciation du caractère raisonnable de ces estimations ;
- la Note 2.17. aux états financiers consolidés précise les modalités d'évaluation des avantages du personnel postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme du personnel. Ces engagements ont fait l'objet d'une évaluation par des actuaires externes. Nos travaux ont consisté à examiner les données utilisées, à apprécier les hypothèses retenues et à vérifier que la Note 26 aux états financiers consolidés fournit une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

3. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au Groupe données dans le Rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 25 mars 2015

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit *Département de KPMG SA* Hervé Chopin	Deloitte & Associés Frédéric Moulin

6. comptes sociaux

6.1. bilan actif

aux 31 décembre 2014 et 2013

ACTIF				2014	2013
(en millions d'euros)	Notes	Valeur brute	Amortissements Provisions	Valeur nette	Valeur nette
Actif immobilisé					
Titres de participation		10 144,0	(1 378,0)	8 766,0	8 775,8
Autres immobilisations financières [1]		0,6	(0,2)	0,4	0,3
	3	10 144,6	(1 378,2)	8 766,4	8 776,1
Immobilisations incorporelles et corporelles	4	383,5	(21,1)	362,4	349,0
Total de l'actif immobilisé		**10 528,1**	**(1 399,3)**	**9 128,8**	**9 125,1**
Actif circulant					
Créances [2] [3]	5	70,1		70,1	72,6
Valeurs mobilières de placement	6	59,7		59,7	71,9
Disponibilités [3]	6	1 861,5		1 861,5	1 406,8
Total de l'actif circulant		**1 991,3**	**0,0**	**1 991,3**	**1 551,3**
TOTAL DE L'ACTIF		**12 519,4**	**(1 399,3)**	**11 120,1**	**10 676,4**
(1) Dont à moins d'un an :				*0,2*	*0,1*
(2) Dont à plus d'un an :				*0,0*	*0,0*
(3) Dont concernant les entreprises liées :				*1 873,6*	*1 440,0*

6.2. bilan passif

aux 31 décembre 2014 et 2013

PASSIF *(en millions d'euros)*	Notes	2014	2013
Capitaux propres			
Capital social		505,1	504,9
Primes d'émission, de fusion, d'apport		2 051,4	2 048,3
Réserves	7	1 587,1	1 587,9
Report à nouveau		1 785,9	1 426,3
Résultat de l'exercice		817,6	832,9
Total des capitaux propres		**6 747,1**	**6 400,3**
Provisions	**8**	**639,6**	**463,0**
Dettes			
Emprunts obligataires [1]	9,1	3 400,0	3 300,1
Autres dettes financières [1] [3]	9,1	54,4	241,7
Autres dettes [2] [3]	10	279,0	271,3
		3 733,4	**3 813,1**
TOTAL DU PASSIF		**11 120,1**	**10 676,4**
(1) Dont à plus d'un an :		*2 650,0*	*2 600,0*
(2) Dont à plus d'un an :		*0,0*	*0,0*
(3) Dont concernant les entreprises liées :		*29,2*	*30,4*

6.3. compte de résultat

Pour les exercices clos les 31 décembre 2014 et 2013

(en millions d'euros)	Notes	2014	2013
Produits d'exploitation		88,0	117,5
Charges d'exploitation		(124,3)	(133,7)
Résultat d'exploitation	**12**	**(36,3)**	**(16,2)**
Dividendes		1 186,9	2 188,2
Autres produits et charges financiers		(130,6)	(96,7)
Résultat financier	**13**	**1 056,3**	**2 091,5**
Résultat courant avant impôt		**1 020,0**	**2 075,3**
Résultat exceptionnel	14	(222,3)	(1 259,2)
Participation des salariés		(2,4)	(3,3)
Impôt sur le résultat	15	22,3	20,1
Résultat net de l'exercice		**817,6**	**832,9**

6.4. tableau des flux de trésorerie

Pour les exercices clos les 31 décembre 2014 et 2013

(en millions d'euros)	2014	2013
Dividendes encaissés	1 186,9	2 188,2
Charges d'intérêts sur dettes financières	(114,6)	(145,5)
Impôts sur le résultat reçus/payés	37,0	42,2
Autres	(97,9)	(28,9)
Variation de trésorerie issue des opérations d'exploitation	**1 011,4**	**2 056,0**
(Acquisitions)/Cessions d'immobilisations opérationnelles	(14,8)	(3,9)
Variation des immobilisations financières	1,3	(87,5)
Variation de trésorerie issue des opérations d'investissement	**(13,5)**	**(91,4)**
Variations nettes des dettes financières	(85,5)	(155,0)
Augmentations de capital	3,3	8,6
Dividendes versés par Kering	(473,2)	(471,2)
Variation de trésorerie issue des opérations de financement	**(555,4)**	**(617,6)**
Variation de périmètre suite à la TUP Financière Marothi		**67,4**
Variation de la trésorerie débitrice	**442,5**	**1 414,4**
Trésorerie débitrice à l'ouverture de l'exercice	**1 478,7**	**64,3**
Trésorerie débitrice à la clôture de l'exercice	**1 921,2**	**1 478,7**

6.5. Variation des capitaux propres

(en millions d'euros) (avant affectation du résultat)	Nombre d'actions	Capital social	Primes d'émission, fusion...	Réserves et report à nouveau	Résultat de l'exercice	Capitaux propres
Au 31 décembre 2012	**126 116 702**	**504,5**	**2 040,1**	**3 294,8**	**505,6**	**6 345,0**
Affectation résultat 2012				505,6	(505,6)	-
Dividendes versés				(282,2)		(282,2)
Dividendes en actions Groupe Fnac				(313,9)		(313,9)
Acompte sur dividendes				(189,3)		(189,3)
Levée de stock-options	110 059	0,4	8,2			8,6
Variations des provisions règlementées				(0,8)		(0,8)
Résultat 2013					832,9	832,9
Au 31 décembre 2013	**126 226 761**	**504,9**	**2 048,3**	**3 014,2**	**832,9**	**6 400,3**
Affectation résultat 2013				832,9	(832,9)	-
Dividendes versés				(283,9)		(283,9)
Acompte sur dividendes				(189,4)		(189,4)
Levée de stock-options	39 729	0,2	3,1			3,3
Variations des provisions règlementées				(0,8)		(0,8)
Résultat 2014					817,6	817,6
Au 31 décembre 2014	**126 266 490**	**505,1**	**2 051,4**	**3 373,0**	**817,6**	**6 747,1**

Le capital de Kering au 31 décembre 2014 est représenté par 126 266 490 actions de 4 euros.

6.6. Annexe comptable

Note 1. Faits marquants de l'exercice

Kering a réalisé une émission obligataire de 100 millions d'euros à 10 ans assortie d'un coupon à taux fixe de 2,75 % le 08 avril 2014, abondée le 30 mai 2014 et le 26 juin 2014 de 100 millions d'euros portant ainsi l'émission initiale à 300 millions d'euros et une émission obligataire de 500 millions d'euros à 7 ans assortie d'un coupon à taux fixe de 1,375 % le 1er octobre 2014.

En avril 2014, Kering a remboursé à l'échéance un emprunt obligataire de 550,1 millions d'euros émis en avril 2009 en deux tranches portant un financement initial de 800 millions d'euros, et racheté partiellement en 2011 pour 249,9 millions d'euros.

En juin 2014, Kering a remboursé à l'échéance un emprunt obligataire de 150 millions d'euros émis en juin 2009 et deux emprunts à long et moyen terme de 69,5 millions d'euros et 83,0 millions d'euros émis en juin 2009.

Dans la continuité de l'exercice précédent, Kering a accompagné sa filiale Redcats dans le cadre des cessions des activités La Redoute, Relais Colis et Movitex.

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.

2.2. Immobilisations financières

Titres de participation

Les titres classés en « Titres de participation » sont ceux dont la possession est estimée utile à l'activité de l'entreprise notamment parce qu'elle permet d'exercer une influence sur la société émettrice ou d'en assurer le contrôle.

Conformément à l'avis du Comité d'Urgence du CNC n° 2007-C du 15 juin 2007, la Société a opté pour la comptabilisation des frais d'acquisition dans le prix de revient des titres de participation.

À la clôture de l'exercice, la valeur brute des titres est comparée à la valeur d'utilité pour l'entreprise, déterminée par rapport à la valeur économique estimée de la filiale et en considération des motifs sur lesquels reposait la transaction d'origine. Cette valeur d'utilité est déterminée en fonction d'une analyse multicritère tenant compte notamment des projections de flux de trésorerie futurs, de l'actif ré-estimé, de la quote-part de capitaux propres consolidés ou réévalués et d'autres méthodes, en tant que de besoin.

Lorsque cette valeur est inférieure à la valeur brute, une dépréciation est constituée.

Autres immobilisations financières

Les autres immobilisations financières comprennent notamment les autres titres immobilisés et certaines actions propres.

Autres titres immobilisés (hors actions propres)

Les autres titres immobilisés sont ceux que l'entreprise a l'intention ou l'obligation de conserver durablement mais dont la détention n'est pas jugée nécessaire à son activité.

La valeur brute est égale au coût d'acquisition comprenant les frais d'acquisition éventuels.

Une dépréciation est constituée en fonction de la valeur d'utilité de ces titres pour la Société.

Actions propres

Les actions propres acquises dans le cadre d'un contrat de liquidité sont inscrites en « Autres immobilisations financières ». Ces actions font l'objet d'une dépréciation en fonction du cours moyen de bourse du dernier mois de l'exercice.

Les actions propres acquises dans le cadre d'une affectation explicite à une réduction de capital future sont classées en « Autres immobilisations financières ». Ces actions ne font pas l'objet d'une dépréciation en fonction du cours de bourse.

2.3. Créances

Les créances sont inscrites au bilan à leur valeur nominale. Elles font l'objet d'une dépréciation en cas de risque de non recouvrement.

2.4. Valeurs mobilières de placement et titres de créances négociables

Actions propres

Les actions propres acquises dans le cadre d'une affectation explicite à l'attribution aux salariés de plans d'options d'achat ou de plans d'attribution d'actions gratuites sont inscrites en « Valeurs mobilières de placement ». Aucune dépréciation n'est constatée en fonction du cours de bourse.

Autres actions

Les actions sont enregistrées à leur prix d'acquisition. Une dépréciation est constituée si le cours à la clôture de l'exercice est inférieur à leur valeur comptable.

Obligations

Les obligations sont comptabilisées à leur date d'acquisition pour le montant nominal corrigé de la prime ou décote. Le montant des intérêts courus et non échus à la date d'acquisition et à la clôture de l'exercice est enregistré dans un compte de « créances rattachées ».

À la fin de l'exercice, le coût d'acquisition est comparé à la valeur boursière en capital du dernier mois sans tenir compte des intérêts courus non échus. Lorsque cette valeur est inférieure à la valeur brute, une dépréciation est constituée.

SICAV

Les actions de SICAV sont enregistrées à leur coût d'acquisition (hors droit d'entrée). Elles sont estimées à la clôture de l'exercice à leur valeur liquidative. La moins-value latente éventuelle fait l'objet d'une provision pour dépréciation. La plus-value latente éventuelle n'est pas prise en compte.

CDN, certificats de dépôts, bons de sociétés financières

Ces titres de créances négociables sont souscrits sur le marché primaire ou acquis sur le marché secondaire. Ils sont comptabilisés à leur coût d'acquisition sous déduction des intérêts courus à cette date lorsqu'ils sont acquis sur le marché secondaire.

Les intérêts précomptés sont inscrits en produits financiers prorata temporis au titre de l'exercice.

2.5. Instruments financiers

Toutes les positions de change et de taux d'intérêt sont prises au moyen d'instruments cotés sur des marchés organisés ou de gré à gré qui présentent des risques minimum de contrepartie. Les résultats dégagés sur les instruments financiers constituant des opérations de couverture sont comptabilisés de manière symétrique aux résultats sur les éléments couverts.

Dans le cas où les instruments financiers ne constituent pas des couvertures de risques, les gains ou pertes résultant de l'évolution de leur valeur de marché sont inscrits au compte de résultat, sauf s'il s'agit d'opérations

de gré à gré, pour lesquelles les pertes latentes font l'objet d'une provision alors que les gains latents ne sont pas comptabilisés.

2.6. Opérations en devises

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération. Les dettes, créances et disponibilités en devises sont converties sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture de l'exercice. En cas de couverture de change, les dettes et créances sont converties au cours de couverture.

L'écart de conversion qui résulte de la valorisation des dettes et créances en devises est inscrit en comptes de régularisation, à l'actif s'il s'agit d'une perte latente et au passif s'il s'agit d'un profit latent. Les pertes latentes non couvertes font l'objet d'une provision pour risques. En cas de dettes et créances couvertes par des instruments financiers, la perte ou le profit de change est immédiatement reconnu au compte de résultat.

2.7 Frais d'émission d'emprunts et d'augmentation de capital - Primes de remboursement d'emprunt

Les frais d'émission d'emprunts sont comptabilisés en charges lors de l'émission.

Les frais d'augmentation de capital, de fusion et d'apport sont prélevés sur les primes d'émission de fusion ou d'apport.

Les emprunts sont comptabilisés à leur valeur nominale.

Les primes d'émission ou de remboursement éventuelles sont portées dans la rubrique du bilan correspondant à ces emprunts et amorties sur la durée de vie de l'emprunt.

En cas d'emprunt obligataire convertible, l'enregistrement de la prime de remboursement est étalé sur la durée de vie de l'emprunt, conformément aux méthodes préférentielles.

En cas d'emprunt obligataire indexé, une provision pour risques de remboursement est constituée dès lors que le remboursement estimé à la clôture de l'exercice excède le montant de l'émission. Cette provision est calculée *prorata temporis* sur la durée de l'emprunt.

2.8. Provisions

Les provisions sont constituées conformément au règlement n° 2000.06 du Conseil national de la comptabilité et comprennent les engagements de retraite et d'indemnités de fin de carrière conformément à la recommandation 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, Société mère du Groupe intégré.

Note 3. Immobilisations financières nettes

(en millions d'euros)	Au 31/12/2013	Augmentation	Diminution	Au 31/12/2014
Valeurs brutes				
Titres de participation	**10 160,5**		**(16,5)**	**10 144,0**
Kering Netherlands BV	4 237,2			4 237,2
Kering Holland NV	2 566,9			2 566,9
Redcats	1 171,6			1 171,6
Sapardis	1 804,0			1 804,0
Discodis	299,7			299,7
Autres	81,1		(16,5)	64,6
Autres immobilisations financières	**0,5**	**265,3**	**(265,2)**	**0,6**
Actions propres (contrat de liquidités) (1)		265,2	(265,2)	
Prêts	0,2			0,2
Dépôts et cautionnement	0,3	0,1		0,4
Valeurs brutes	**10 161,0**	**265,3**	**(281,7)**	**10 144,6**
Dépréciations				
Titres de participation	**(1 384,7)**		**6,7**	**(1 378,0)**
Redcats	(1 171,6)			(1 171,6)
Sapardis	(200,0)			(200,0)
Autres	(13,1)		6,7	(6,4)
Autres immobilisations financières	**(0,2)**			**(0,2)**
Dépréciations	**(1 384,9)**		**6,7**	**(1 378,2)**
VALEURS NETTES	**8 776,1**			**8 766,4**

(1) Le montant correspondant aux actions propres est indisponible dans les réserves règlementées.

Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle

Au cours de l'exercice 2014, le Groupe a procédé à la cession nette de 39 044 actions auto-détenues selon les modalités suivantes :

- acquisition de 1 726 437 titres dans le cadre du contrat de liquidité ;
- cession de 1 726 437 titres dans le cadre du contrat de liquidité ;
- acquisition de 55 000 titres dans le cadre des plans d'actions gratuites ;
- attribution aux salariés de 18 886 titres dans le cadre des plans d'actions gratuites de 2010 à échéance mai 2014, de 39 960 titres dans le cadre du plan d'actions gratuites 2012 à échéance avril 2014, et de 360 titres dans le cadre des plans d'actions gratuites de 2008 ;
- acquisition de 100 000 titres en vue de leur attribution dans le cadre des plans d'options d'achat ;
- cession aux salariés de 91 838 titres dans le cadre du plan d'option d'achat de mai 2006, de 13 500 titres dans le cadre du plan d'option d'achat de mai 2007 et de 29 500 titres dans le cadre du plan d'option d'achat de septembre 2007.

Par ailleurs, suite à différentes levées d'options de souscription d'actions au cours de l'exercice 2014, le capital a été augmenté de 39 729 actions.

Au 31 décembre 2014, le Groupe ne détient aucune option d'achat de titres Kering destinée à couvrir des plans d'options d'achat et des plans d'options de souscription.

Le 26 mai 2004, Kering a confié un mandat à un intermédiaire financier en vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des titres.

Ce contrat est conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers (AMAFI) et approuvée par l'Autorité des marchés financiers.

Doté initialement de 40 millions d'euros pour moitié en espèces et pour moitié en titres Kering, ce contrat a fait l'objet de dotations complémentaires en espèces de 20 millions d'euros le 3 septembre 2004 et de 30 millions d'euros le 18 décembre 2007.

Au 31 décembre 2014, Kering ne détient aucune action dans le cadre du contrat de liquidité.

Hors cadre du contrat de liquidité, Kering détient 69 actions en vue de leur attribution aux salariés dans le cadre des plans d'actions gratuites 2011 à échéance 2015, et 21 468 actions en attente d'affectation aux plans d'options d'achat.

60 581 actions étaient détenues par la société hors cadre du contrat de liquidité au 31 décembre 2013.

Note 4. Immobilisations incorporelles et corporelles

L'évolution des immobilisations incorporelles et corporelles s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériels et installations	Autres	Total
Valeurs brutes				
31 décembre 2013	2,9	0,4	364,5	367,8
Acquisitions			15,8	15,8
Cessions			(0,1)	(0,1)
31 décembre 2014	**2,9**	**0,4**	**380,2**	**383,5**
Amortissements et provisions				
31 décembre 2013	(2,7)	(0,4)	(15,7)	(18,8)
Dotations	(0,1)		(2,3)	(2,4)
Reprises sur cessions			0,1	0,1
31 décembre 2014	**(2,8)**	**(0,4)**	**(17,9)**	**(21,1)**
Valeurs nettes				
31 décembre 2013	0,2	0,0	348,8	349,0
31 décembre 2014	**0,1**	**0,0**	**362,3**	**362,4**

Les autres immobilisations concernent essentiellement le mali de fusion de Financière Marothi (généré durant l'exercice 2013), les aménagements, matériels et mobiliers du siège social, et autres immobilisations incorporelles (logiciels).

Note 5. Créances

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2014	31/12/2013
Comptes courants d'intégration fiscale	0,8	15,9
Compte transitoire swap & change HB	-	6,2
Dossier Kadéos	9,4	9,4
État – Impôt sur les bénéfices	13,1	12,0
Clients groupe	12,3	17,5
Primes d'émissions sur obligations	1,8	3,1
Divers [1]	30,4	6,4
Charges constatées d'avance	2,3	2,1
TOTAL	**70,1**	**72,6**
Dont concernant les entreprises liées :	13,1	33,8

(1) Dont 4,0 millions d'euros au titre d'une sureté réelle (séquestre).

Note 6. Valeurs mobilières de placement et disponibilités

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2014	31/12/2013
Actions propres en attente d'attribution aux salariés	-	0,8
Actions propres en attente d'affectation aux plans d'achats	3,3	9,6
Titres cotés	56,4	61,5
Valeurs mobilières de placement	**59,7**	**71,9**
Dépôt bancaires et mouvements de fonds	1,0	0,6
Comptes courants de trésorerie	1 860,5	1 405,9
Intérêts comptes courants de trésorerie	-	0,3
Disponibilités	**1 861,5**	**1 406,8**
TRÉSORERIE DÉBITRICE	**1 921,2**	**1 478,7**
Dont concernant les entreprises liées :	1 860,5	1 406,2

Les titres cotés sont principalement constitués de SICAV de placement pour 56,3 millions d'euros (55,7 millions d'euros au 31 décembre 2013).

Note 7. Réserves

Les réserves de la Société s'analysent, avant affectation du résultat, de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2014	31/12/2013
Réserve légale	51,4	51,4
Réserves réglementées	1 293,6	1 293,6
Autres réserves	240,3	240,3
Réserves	**1 585,3**	**1 585,3**
Provisions réglementées	1,8	2,6
TOTAL	**1 587,1**	**1 587,9**

Note 8. Provisions

(en millions d'euros)	31/12/2013	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Reclassement	31/12/2014
Litiges et contentieux	21,3	10,0	0,5		2,5	33,3
Risques filiales	420,0	130,0				550,0
Engagements de retraite, IFC et assimilés	6,5	1,7				8,2
Autres risques	15,0	34,7			(2,5)	47,2
Risque de change	0,2	0,9	0,2			0,9
TOTAL	**463,0**	**177,3**	**0,7**			**639,6**
dont :						
exploitation		0,8				
financier		1,8	0,2			
exceptionnel		174,7	0,5			

La provision risques filiales correspond à la situation nette réévaluée de la filiale Redcats après la cession de ses activités opérationnelles.

La provision pour autres risques comprend notamment l'impact de la cession du fonds de pension UK à un assureur.

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour les engagements de retraite, IFC et assimilés sont :

- un taux d'actualisation de 2,00 %, contre 3,25 % retenu en 2013 ;
- un taux de croissance attendu des salaires de 3,00 %, comme en 2013.

Note 9. Dettes financières

Emprunts obligataires

(en millions d'euros)	Taux d'intérêt	Date émission	Couverture	Échéance	31/12/2014	31/12/2013
Emprunt obligataire (1)	Fixe 8,625 %	03/04/2009	-	03/04/2014		550,1
Emprunt obligataire (2)	Fixe 7,75 %	03/06/2009	Swap taux variable Euribor 6 mois à hauteur de 150 M€	03/06/2014		150,0
Emprunt obligataire (3)	Fixe 6,50 %	29/06/2009	-	29/06/2017	**150,0**	150,0
Emprunt obligataire (4)	Fixe 6,50 %	06/11/2009	-	06/11/2017	**200,0**	200,0
Emprunt obligataire (5)	Fixe 3,75 %	08/04/2010 & 26/01/2012	-	08/04/2015	**750,0**	750,0
Emprunt obligataire (6)	Fixe 3,125 %	23/04/2012	-	23/04/2019	**500,0**	500,0
Emprunt obligataire (7)	Fixe 2,50 %	15/07/2013	-	15/07/2020	**500,0**	500,0
Emprunt obligataire (8)	Fixe 1,875 %	08/10/2013	-	08/10/2018	**500,0**	500,0
Emprunt obligataire (9)	Fixe 2,75 %	08/04/2014 & 30/05/2014 & 26/06/2014	-	08/04/2024	**300,0**	
Emprunt obligataire (10)	Fixe 1,375 %	01/10/2014	-	01/10/2021	**500,0**	

(1) Prix d'émission : emprunt obligataire, représenté par 550 100 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN, émis le 3 avril 2009 pour 600 000 obligations et abondé le 13 mai 2009 pour 200 000 obligations, portant ainsi l'émission initiale à 800 000 obligations et racheté partiellement le 26 avril 2011 à hauteur de 249 900 obligations.
Remboursement : en totalité le 3 avril 2014.

(2) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 3 juin 2009, représenté par 150 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.
Remboursement : en totalité le 3 juin 2014.

(3) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 29 juin 2009, représenté par 3 000 obligations de 50 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.
Remboursement : en totalité le 29 juin 2017.

(4) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 6 novembre 2009, représenté par 4 000 obligations de 50 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.
Remboursement : en totalité le 6 novembre 2017.

(5) Prix d'émission : emprunt obligataire représenté par 500 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN émis le 8 avril 2010 et abondé le 26 janvier 2012 pour 250 000 obligations portant ainsi l'émission initiale à 750 000 obligations.
Remboursement : en totalité le 8 avril 2015.

(6) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 23 avril 2012, représenté par 500 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.
Remboursement : en totalité le 23 avril 2019.

(7) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 15 juillet 2013, représenté par 5 000 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.
Remboursement : en totalité le 15 juillet 2020.

(8) 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.

(9) 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 et le 26 juin 2014 pour 1 000 obligations, portant ainsi l'émission initiale à 3 000 obligations.
Remboursement : en totalité le 8 avril 2024.

(10) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 1er octobre 2014, représenté par 5 000 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.
Remboursement : en totalité le 1er octobre 2021.

Les emprunts obligataires émis de 2009 à 2014 dans le cadre du programme EMTN sont tous assortis d'une clause de changement de contrôle, qui donne la possibilité aux porteurs obligataires de demander le remboursement au pair si, consécutivement à un changement de contrôle, Kering voyait sa note abaissée en catégorie *Non Investment Grade*.

Les emprunts obligataires émis en 2009 et 2010, y compris la part abondée en janvier 2012 pour l'emprunt obligataire émis en avril 2010, intègrent aussi une clause dite de « *step-up coupon* » en cas de passage de la notation de Kering en catégorie *Non Investment Grade*.

9.1. Analyse par catégorie de dettes

(en millions d'euros)	31/12/2014	31/12/2013
Emprunts obligataires	**3 400,0**	**3 300,1**
Intérêts sur emprunts obligataires	54,2	88,7
Emprunts Long et Moyen Terme	-	152,5
Intérêts sur emprunts Long et Moyen Terme	-	0,1
Concours bancaires courants	0,1	0,1
Comptes courants de trésorerie	0,1	0,3
Autres dettes financières	**54,4**	**241,7**
TOTAL	**3 454,4**	**3 541,8**
Dont concernant les entreprises liées :	0,1	0,3

Aux 31 décembre 2014 et 2013, 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)	31/12/2014	31/12/2013
À moins d'un an	804,4	941,8
À plus d'un an et à moins de cinq ans	1 350,0	1 600,0
À plus de cinq ans	1 300,0	1 000,0
TOTAL	**3 454,4**	**3 541,8**

9.3. Endettement financier net

(en millions d'euros)	31/12/2014	31/12/2013
Dettes financières	3 454,4	3 541,8
Valeurs mobilières de placement	(59,7)	(71,9)
Disponibilités	(1 861,5)	(1 406,8)
ENDETTEMENT FINANCIER NET	**1 533,2**	**2 063,1**

9.4. Information sur les taux d'intérêt

	31/12/2014	31/12/2013
Taux d'intérêt brut moyen de l'exercice	3,54 %	3,88 %
% dettes brutes moyennes à taux fixe	95,70 %	67,60 %
% dettes brutes moyennes à taux variable	4,30 %	32,40 %

Note 10. Autres dettes

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2014	31/12/2013
Comptes courants d'intégration fiscale	9,4	8,2
Dividendes à payer	189,4	189,3
Dettes fiscales et sociales	30,3	23,5
Divers	49,9	50,3
TOTAL	**279,0**	**271,3**
Dont concernant les entreprises liées :	29,1	30,1

Note 11. Engagements hors bilan

11.1. Instruments financiers de couverture de taux

(en millions d'euros)	31/12/2014	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	>N+5	31/12/2013
Swaps prêteurs « taux fixe »								150,0
Autres instruments de taux d'intérêts [1]								152,5

(1) Dont swaps de taux variable/variable.

Dans le cadre de la politique du Groupe de couverture du risque de taux, Kering peut mettre en place des swaps de taux d'intérêts adossés à certains emprunts obligataires émis à taux fixe.

Toutes ces opérations sont arrivées à maturité au cours de l'exercice 2014 : swap de taux prêteur de taux fixe contre Euribor 6 mois de 150 millions d'euros en couverture de l'emprunt obligataire à échéance juin 2014 et swaps de taux variable contre variable contractés pour 152,5 millions d'euros ayant pour échéance juin 2014.

11.2. Plans d'options d'achat et de souscriptions d'actions et plans d'attribution d'actions gratuites

La nature des plans et leurs principales caractéristiques sont détaillées dans les tableaux ci-dessous :

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2004/1	Plan 2005/1	Plan 2005/2	Plan 2005/3
	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription
Date d'attribution	25/05/2004	03/01/2005	19/05/2005	19/05/2005
Date d'expiration	24/05/2014	02/01/2015	18/05/2015	18/05/2015
Acquisition des droits	(a)	(a)	(b)	(b)
Nombre de bénéficiaires	846	13	458	22
Nombre attribué à l'origine	540 970	25 530	333 750	39 960
Nombre en circulation au 01/01/2014	34 265	750	34 580	800
Nombre annulé en 2014		500	3 280	400
Nombre exercé en 2014	21 925		17 804	
Nombre d'actions remises (AGA)				
Nombre expiré en 2014	12 340			
Nombre en circulation au 31/12/2014		250	13 496	400
Nombre exerçable au 31/12/2014		250	13 496	400
Prix d'exercice *(en euros)*	85,57	75,29	78,01	78,97

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2005/4	Plan 2006/1	Plan 2007/1	Plan 2007/2
	Options de souscription	Options d'achat	Options d'achat	Options d'achat
Date d'attribution	06/07/2005	23/05/2006	14/05/2007	17/09/2007
Date d'expiration	05/07/2015	22/05/2014	13/05/2015	16/09/2015
Acquisition des droits	(b)	(b)	(b)	(b)
Nombre de bénéficiaires	15	450	248	14
Nombre attribué à l'origine	20 520	403 417	355 500	51 300
Nombre en circulation au 01/01/2014	400	111 455	145 170	38 900
Nombre annulé en 2014	400	220	5 630	6 500
Nombre exercé en 2014		91 838	13 500	29 500
Nombre d'actions remises (AGA)				
Nombre expiré en 2014		19 397		
Nombre en circulation au 31/12/2014			126 040	2 900
Nombre exerçable au 31/12/2014			126 040	2 900
Prix d'exercice *(en euros)*	85,05	101,83	127,58	127,58

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2010/2	Plan 2011/2	Plan 2012/1	Plan 2012/2
	Actions gratuites	Actions gratuites	Actions gratuites	Actions gratuites
Date d'attribution	19/05/2010	19/05/2011	27/04/2012	27/04/2012
Date d'expiration	N/A	N/A	N/A	N/A
Acquisition des droits	(d)	(d)	(c)	(d)
Nombre de bénéficiaires	108	76	198	88
Nombre attribué à l'origine	25 035	9 455	69 399	39 640
Nombre en circulation au 01/01/2014	23 300	8 285	65 097	38 305
Nombre annulé en 2014	4 414	195	25 137	185
Nombre exercé en 2014				
Nombre d'actions remises (AGA)	18 886		39 960	
Nombre expiré en 2014				
Nombre en circulation au 31/12/2014		8 090		38 120
Nombre exerçable au 31/12/2014				
Prix d'exercice *(en euros)*	N/A	N/A	N/A	N/A

Pour tous ces plans, la période de blocage est de 4 ans à compter de la date d'attribution.

(a) Les options sont acquises à hauteur de 25 % par année complète de présence dans le Groupe sauf en cas de départ à la retraite (acquisition de la totalité des droits). En cas de licenciement pour faute grave ou lourde, la totalité des droits est perdue y compris après la fin de la période de blocage.

(b) Les options sont acquises à hauteur de 25 % par année complète de présence dans le Groupe sauf en cas de départ à la retraite (acquisition de la totalité des droits) et de démission (perte de la totalité des droits). En cas de licenciement pour faute grave ou lourde, la totalité des droits est perdue y compris après la fin de la période de blocage.

(c) Les actions sont acquises deux années après leur attribution sauf en cas de démission ou de licenciement pour faute grave ou lourde (perte de la totalité des droits). Le nombre de titres définitivement attribué est soumis à des conditions de performance boursière. La période d'acquisition est suivie d'une période d'incessibilité de deux ans.

(d) Les actions sont acquises quatre années après leur attribution sauf en cas de démission ou de licenciement pour faute grave ou lourde (perte de la totalité des droits). Le nombre de titres définitivement attribué est soumis à des conditions de performance boursière. Il n'y a pas de période d'incessibilité.

11.3. Autres engagements hors bilan

(en millions d'euros)	31/12/2014	31/12/2013
Avals et cautions en faveur :		
des entreprises liées	-	-
des tiers hors-groupe	29,3	3,7
Avals et cautions	**29,3**	**3,7**
Sûretés réelles : en faveur de filiales	**-**	**-**
en faveur de tiers	**-**	**-**

Note 12. Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation est constitué des éléments suivants :

(en millions d'euros)	2014	2013
Redevances Groupe	70,8	88,8
Revenus des immeubles donnés en location	0,2	0,1
Frais de personnel	(38,3)	(31,8)
Achats, charges externes et impôts et taxes	(77,4)	(80,4)
Dotations nettes aux amortissements et provisions	(3,2)	(2,6)
Autres produits et charges	11,6	9,7
TOTAL	**(36,3)**	**(16,2)**
Dont jetons de présence :	(0,9)	(0,8)

Note 13. Résultat financier

Le résultat financier s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2014	2013
Frais financiers nets	**(130,6)**	**(96,7)**
Charges et intérêts sur endettement hors Groupe	(131,7)	(149,4)
Boni sur remboursement emprunt indexé	-	61,8
Intérêts sur comptes courants Groupe	1,1	(9,1)
Dividendes	**1 186,9**	**2 188,2**
Kering Netherlands BV	600,0	1 850,0
Kering Holland NV	335,3	301,8
Discodis	201,6	-
Kering Finance	50,0	36,4
TOTAL	**1 056,3**	**2 091,5**
Dont concernant les entreprises liées :		
Intérêts sur comptes courants intra-groupe	1,1	(9,1)
Dividendes	1 186,9	2 188,2

Note 14. Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2014	2013
Résultat sur cessions d'immobilisations opérationnelles	-	0,1
Cessions de titres, dépréciation et opérations connexes	(146,6)	(1 237,5)
Litiges, contentieux et restructuration	(41,4)	(2,1)
Autres produits/(charges) exceptionnels	(34,3)	(19,7)
TOTAL	**(222,3)**	**(1 259,2)**

Le résultat exceptionnel concerne principalement, en 2014, une provision complémentaire au titre des risques résiduels Redcats suite aux cessions de ses activités opérationnelles.

Note 15. Impôt sur les bénéfices

Ce poste se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2014	2013
Boni d'intégration fiscale	34,8	42,4
Taxe sur les dividendes	(14,2)	(23,6)
Divers	1,7	1,3
TOTAL	**22,3**	**20,1**

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 53 sociétés en 2014 contre 82 en 2013.

En l'absence d'intégration fiscale, la Société n'aurait pas payé d'impôt.

Note 16. Accroissement et allègement de la dette future d'impôts (au taux de 34,433 %)

Allègement de la dette future d'impôts	
Indemnité de fin de carrière	0,8 M€
Participation des salariés	1,0 M€
Autres	1,0 M€
Accroissement de la dette future d'impôts	
Provision pour investissement	0,6 M€

Note 17. Autres informations

17.1. Effectif moyen

L'effectif moyen de l'exercice 2014 s'élève à 194 personnes contre 171 l'exercice précédent.

Dans le cadre du Droit Individuel à la Formation, le nombre d'heures de formation acquis par les salariés et non consommé au 31 décembre 2014 s'élève à 13 100 contre 11 110 au 31 décembre 2013.

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)	2014	2013	2014	2013
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	328	328	300	300
Autres diligences et prestations directement liées à la mission des Commissaires aux comptes	41	199	153	114
Autres prestations rendues	-	-	-	-
TOTAL	**369**	**527**	**453**	**414**

17.3. Rémunérations du Comité Executif

Au cours de l'exercice 2014, le montant des rémunérations allouées aux membres des organes d'administration et de direction s'élève à 10.5 millions d'euros.

17.4. Société consolidante

La société Kering est contrôlée par Artemis qui détient 40,93 % de son capital. Artemis est elle-même détenue en totalité par la Société Financière Pinault.

17.5. Transactions entre parties liées

La convention d'assistance entre la société Artémis et Kering signée le 27 septembre 1993 a généré une charge de 2.5 millions d'euros en 2014 (1.0 million d'euros en 2013, dont 2.5 millions d'euros au titre de l'exercice 2013 et - 1.5 millions d'euros de régularisation au titre des exercices antérieurs).

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.

Note 18. Événements postérieurs à la clôture

Le 26 janvier 2015, Kering a payé un acompte sur dividende d'1,50 euro par action.

Tableau des filiales et participations

(en milliers d'euros)		Capital	Capitaux propres hors capital & résultat
I – RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS			
A – Filiales (détenues à + 50 %) et représentant plus de 1 % du capital			
Conseil et Assistance	France	2 010	310
Discodis	France	153 567	377 416 (1)
Kering Netherlands BV	Pays- Bas	20 000 (1)	5 025 153 (1)
Christopher Kane Limited (2)	Royaume-Uni	1 (1)	7 205 (1)
Kering International (2)	Royaume-Uni	14 993 (1)	0
Redcats	France	401	(444 633)
Sapardis	France	1 799 936	(182 338) (1)
Trémi 2	France	20 710	(1 027)
	Sous-Total		
B – Participations (détenues à - 50 %) et représentant plus de 1 % du capital			
Kering Holland NV	Pays-Bas	108 246 (1)	2 682 055 (1)
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 31/12/2013.
(2) Cours devise GBP au 31/12/2013.

Quote-part du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Prêts consentis par la société & non encore remboursés	Montant des cautions & avals donnés par la société	Chiffre d'affaires HT du dernier exercice écoulé	Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
	Brut	Net					
90,00	7 724	3 372				1 417	
99,99	299 736	299 736				(15 448) [1]	201 556
100,00	4 237 240	4 237 240				567 813 [1]	600 000
51,00	12 174	12 174			8 358 [1]	(3 465) [1]	
100,00	14 773	14 773			1 957 [1]	175 [1]	
99,99	1 171 636	0			1 959	(261 329)	
100,00	1 804 008	1 604 008				(36 545) [1]	
100,00	20 475	20 475				(1 063)	
	7 567 766	6 191 778					
33,53	2 566 912	2 566 912			107 239 [1]	979 384 [1]	335 308
	478	436					
	2 004	31					
	0	0					
	3 517	3 517					
	10 140 677	**8 762 674**					

6.7. résultats au cours des cinq derniers exercices

	2014	2013	2012	2011	2010
Capital en fin d'exercice					
Capital social *(en euros)*	505 065 960	504 907 044	504 466 808	508 003 556	507 316 736
Nombre d'actions ordinaires existantes	126 266 490	126 226 761	126 116 702	127 000 889	126 829 184
Nombre maximal d'actions futures à créer	14 146	70 795	188 160	641 571	833 932
par conversion d'obligations					
par exercice d'options de souscription	14 146	70 795	188 160	641 571	833 932
Opérations et résultats de l'exercice *(en milliers d'euros)*					
Produits des activités courantes	70 811	88 795	73 581	38 622	36 290
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	968 460	1 635 162	680 689	794 979	445 002
Impôt sur les bénéfices (charge)/boni	22 320	20 139	142 124	118 722	63 554
Participation des salariés due au titre de l'exercice	2 406	3 339	2 055	2 120	2 087
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	817 551	832 903	505 561	663 606	529 279
Résultat distribué	505 066 (1)	473 350	472 937 (2)	444 503	443 902
Données par action *(en euros)*					
Résultat après impôts, participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions	7,83	13,09	6,51	7,18	3,99
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	6,47	6,60	4,01	5,23	4,17
Dividende :					
dividende net attribué à chaque action (3)	4,00 (1)	3,75	3,75	3,50	3,50
Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	194	171	146	118	112
Montant de la masse salariale de l'exercice *(en milliers d'euros)*	27 124	21 602	19 794	15 667	15 481
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) *(en milliers d'euros)*	11 169	10 222	8 817	6 213	6 389

(1) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire.
Dont 1,50 euro versé au titre d'acompte sur dividende le 26 janvier 2015.
(2) L'Assemblée générale du 18 juin 2013 a décidé la distribution d'un dividende payable en action Groupe Fnac, à raison d'une action. Groupe Fnac pour 8 actions Kering.
(3) Conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, le dividende distribué aux personnes physiques fiscalement. domiciliées en France est intégralement éligible à l'abattement de 40 % prévu à l'article 158-3 2° du Code général des impôts.

7. rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

exercice clos le 31 décembre 2014

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2014, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Kering SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

1. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

2. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

La Note 2.2. de l'annexe expose les règles et méthodes comptables relatives à l'évaluation des immobilisations financières.

Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre Société, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables précisées ci-dessus et nous nous sommes assurés de leur correcte application.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

3. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le Rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre Société auprès des sociétés contrôlant votre Société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, l'exactitude et la sincérité de ces informations appellent de notre part l'observation suivante : comme indiqué dans le Rapport de gestion du Conseil d'administration, ces informations représentent les rémunérations et avantages versés par le groupe Kering et les sociétés le contrôlant aux mandataires sociaux concernés au titre des mandats, fonctions ou missions exercés au sein ou pour le compte du groupe Kering. Elles n'incluent donc pas les rémunérations et avantages versés au titre des autres mandats, fonctions ou missions que ceux exercés au sein ou pour le compte du groupe Kering.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le Rapport de gestion.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 25 mars 2015
Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.
Hervé Chopin

Deloitte & Associés
Frédéric Moulin

8. rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons 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 au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés 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

a) Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

- **Convention d'assistance au titre de prestations réalisées par la société Artémis SA**

Aux termes d'une convention d'assistance entre les sociétés Kering SA et Artémis SA depuis le 27 septembre 1993, Artémis SA met à disposition et réalise pour le compte de Kering SA des missions d'étude et de conseil portant sur :

- la stratégie et le développement du groupe Kering et l'appui dans la réalisation d'opérations complexes de nature juridique, fiscale, financière ou immobilière ;
- la fourniture d'opportunités de développement d'affaires en France et à l'étranger ou de facteurs de réduction des coûts.

Le Conseil de surveillance de la société Kering SA a autorisé la rémunération de ces prestations à trente-sept cent millièmes (0,037 %) du chiffre d'affaires net consolidé, hors taxe, lors de sa séance du 10 mars 1999.

Dans le cadre de l'aménagement approprié des règles de gouvernement d'entreprise de Kering SA, 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 SA procède, en plus de son examen annuel habituel de la consistance de cette assistance fournie par Artémis SA à Kering SA, 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 13 février 2015, a constaté que Kering SA avait ainsi continué de bénéficier, au cours de l'année 2014, des conseils et de l'assistance d'Artémis SA sur des sujets récurrents dont la communication, les relations publiques et institutionnelles, ainsi qu'en matière de stratégie de développement et de sa mise en œuvre.

Votre Conseil d'administration du 16 février 2015 a pris acte du montant de la rémunération au titre de cette convention à hauteur de 2 608 000 euros (hors taxe) pour l'exercice 2014, étant précisé que le chiffre d'affaires du groupe PUMA n'est pas retenu dans l'assiette de cette redevance, comme cela avait été le cas au cours des années précédentes, ainsi que le chiffre d'affaires des activités abandonnées.

Personnes concernées : Madame Patricia Barbizet et Monsieur François-Henri Pinault, membres du Conseil d'administration de la société Artémis SA, actionnaire de la société Kering SA disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 %.

b) Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

- **Engagement de retraite en faveur de Monsieur Jean-François Palus, Directeur Général délégué de la société Kering SA**

Les 22 janvier et 8 avril 2010, le Conseil d'administration de Kering SA a autorisé votre société et les sociétés contrôlées par elle au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce à accorder un avantage spécifique de retraite à Monsieur Jean-François Palus, Directeur Général délégué de la société Kering SA, en raison de sa particulière contribution au développement des activités de la branche Luxe. Cette autorisation permet le versement d'une dotation d'un montant de 3 568 000 euros (ce capital étant soit géré par la société Kering SA ou la société contrôlée, soit fondé dans un organisme gestionnaire de réputation de premier rang) pour fonder des droits à une retraite (avec droit à réversion à ces ayants-droits en cas de décès) exigible à compter de son âge légal de retraite, sans condition de présence dans le groupe Kering à cette date, ce pour autant qu'il n'ait pas quitté le groupe Kering avant le 31 décembre 2014 pour des raisons de convenance personnelle.

L'appropriation de ce droit à retraite par l'intéressé était conditionnée à ce que Monsieur Jean-François Palus ait réalisé la condition de performance attachée, pour les exercices 2009 et 2010, à la part variable de sa rémunération de Directeur Général délégué de la société Kering SA. Votre Conseil d'administration a pris acte le 8 avril 2010 et le 16 février 2011, que la condition de performance s'est trouvée réalisée respectivement pour les exercices 2009 et 2010.

En considération de ces autorisations de votre Conseil d'administration, le Conseil de surveillance de la société Gucci Group NV (devenue Kering Holland NV), détenue à 100 % directement et indirectement par la société Kering SA, a décidé le 10 décembre 2010 d'accorder à M. Jean-François Palus, en sa qualité de membre du conseil de surveillance de la société Gucci Group NV depuis le 30 mai 2006, un droit irrévocable à pension à titre de retraite, selon les termes et conditions prévues par l'autorisation de votre Conseil d'administration, fondé sur un capital de 3 568 000 euros, pour autant qu'il soit constaté par la société Kering SA, le moment venu, que ce droit n'est plus conditionné.

Lors de sa séance du 18 mars 2015, votre Conseil d'administration a constaté que M. Jean-François Palus n'avait pas quitté le Groupe pour convenance personnelle et que par conséquent le droit n'était plus conditionné.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 25 mars 2015
Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG SA
Hervé Chopin

Deloitte & Associés
Frédéric Moulin

9. honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le groupe en 2014

	KPMG AUDIT				DELOITTE & ASSOCIÉS				TOTAL HONORAIRES		
	MONTANT (HT)		%		MONTANT (HT)		%		MONTANT (HT)		%
(en milliers d'euros)	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	Variation
Audit											
CAC, Certification, Examen des Comptes individuels et Consolidés	4 687,9	4 175,1	84 %	77 %	2 614,5	2 559,9	75 %	80 %	7 302,4	6 735,0	8,4 %
Émetteur	*328,0*	*327,8*	*6 %*	*6 %*	*300,4*	*309,3*	*9 %*	*10 %*	*628,4*	*637,1*	*- 1,4 %*
Filiales intégrées globalement	*4 359,8*	*3 847,3*	*78 %*	*71 %*	*2 314,1*	*2 250,6*	*67 %*	*71 %*	*6 674,0*	*6 097,9*	*9,4 %*
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du CAC	305,5	598,5	5 %	11 %	157,0	123,0	5 %	4 %	462,5	721,5	- 35,9 %
Émetteur	*48,0*	*486,5*	*1 %*	*9 %*	*153,0*	*114,0*	*4 %*	*4 %*	*201,0*	*600,5*	*- 66,5 %*
Filiales intégrées globalement	*257,5*	*112,0*	*5 %*	*2 %*	*4,0*	*9,0*	*0 %*	*0 %*	*261,5*	*121,0*	*116,1 %*
Sous-total	**4 993,3**	**4 773,6**	**89 %**	**88 %**	**2 771,5**	**2 682,9**	**80 %**	**84 %**	**7 764,9**	**7 456,5**	**4,1 %**
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales integrées globalement											
Juridique, fiscal, social	329,5	160,0	6 %	3 %	527,2	344,9	15 %	11 %	856,6	504,9	69,7 %
Autres	268,2	513,0	5 %	9 %	175,0	156,6	5 %	5 %	443,2	669,6	- 33,8 %
Sous-total	**597,7**	**673,0**	**11 %**	**12 %**	**702,2**	**501,5**	**20 %**	**16 %**	**1 299,8**	**1 174,5**	**10,7 %**
TOTAL	**5 591,0**	**5 446,6**	**100 %**	**100 %**	**3 473,7**	**3 184,3**	**100 %**	**100 %**	**9 064,7**	**8 631,0**	**5,0 %**

Remarque : l'exercice 2013 a été retraité en « pro forma » hors Redcats.

chapitre 6
capital et actionnariat

1. Capital 326

1.1. Capital social 326
1.2. Actions de la Société détenues par la Société et ses filiales 326
1.3. Autorisations d'émission de titres donnant accès au capital 328
1.4. Participation des salariés au capital de la Société 331
1.5. Affectation du résultat et dividendes versés par la Société 332
1.6. Nantissements d'actions 333
1.7. Pactes et conventions 333

2. Actionnariat 334

1. capital

1.1. capital social

Capital social au 31 décembre 2014

Au 31 décembre 2014, le capital social s'élevait à 505 065 960 euros divisé en 126 266 490 actions de 4 euros de valeur nominale chacune (toutes de même catégorie), entièrement libérées. Le nombre total de droits de vote était à la même date de 179 316 130 (sous déduction des actions auto détenues privées de droits de vote).

À la même date, à la connaissance de la Société :

- les Administrateurs détenaient directement 0,082 % du capital représentant 0,096 % des droits de vote ;
- la Société détenait directement 21 537 de ses propres actions et aucune action dans le contrat de liquidité. Par ailleurs, aucune action de la Société n'était détenue par des sociétés contrôlées.

Évolution du capital au cours des 7 dernières années

Année	Opérations	Primes d'émission, d'apport ou de fusion	Montant nominal des variations de capital	Montants successifs du capital de la Société (au 31/12)	Nombre cumulé d'actions ordinaires de 4 €
2014	Exercice d'options	3 106 096 €	158 916 €		39 729
		3 106 096 €	**158 916 €**	**505 065 960 €**	**126 266 490**
2013	Exercice d'options	8 147 202 €	440 236 €		110 059
		8 147 202 €	**440 236 €**	**504 907 044 €**	**126 226 761**
2012	Exercice d'options	11 473 054 €	587 120 €		146 780
	Annulation d'actions	(106 686 316) €	(4 123 868) €		(1 030 967)
		(95 213 262) €	**(3 536 748) €**	**504 466 808 €**	**126 116 702**
2011	Exercice d'options	13 202 936 €	686 820 €		171 705
		13 202 936 €	**686 820 €**	**508 003 556 €**	**127 000 889**
2010	Exercice d'options	17 724 677 €	1 002 384 €		250 596
		17 724 677 €	**1 002 384 €**	**507 316 736 €**	**126 829 184**
2009	Exercice d'options	1 615 358 €	92 844 €		23 211
		1 615 358 €	**92 844 €**	**506 314 352 €**	**126 578 588**
2008	Exercice d'options	1 631 590 €	104 992 €		26 248
	Annulation d'actions	(137 717 453) €	(6 211 240) €		(1 552 810)
		(136 085 863) €	**(6 106 248) €**	**506 221 508 €**	**126 555 377**

1.2. actions de la société détenues par la société et ses filiales

Acquisition par la Société de ses propres actions

Le 26 mai 2004, Kering a confié un mandat à un intermédiaire financier en vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations de titres Kering. Ce contrat est conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers (AMAFI) et approuvée par l'Autorité des marchés financiers (AMF).

Doté initialement de 40 millions d'euros pour moitié en espèces et pour moitié en titres Kering, ce contrat a fait l'objet de dotations complémentaires en espèces de 20 millions d'euros le 3 septembre 2004 et de 30 millions d'euros le 18 décembre 2007.

Par ailleurs, l'Assemblée générale des actionnaires du 18 juin 2013 avait autorisé le Conseil d'administration à opérer, pendant une période de dix-huit mois, sur

les actions de la Société, dans le respect des objectifs et modalités du programme de rachat d'actions déposé auprès de l'AMF, les achats devant être opérés avec un prix maximum de 220 euros par action, sans que le nombre d'actions à acquérir puisse excéder 10 % du capital social.

L'Assemblée générale du 6 mai 2014 a autorisé le Conseil d'administration à opérer sur les actions de la Société pendant dix-huit mois, dans les mêmes conditions avec un prix maximum d'achat maintenu à 220 euros par action.

Il est proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 23 avril 2015 d'approuver une autorisation d'intervention sur l'action avec la mise en place d'un nouveau programme de rachat.

Rachats et cessions d'actions réalisés au cours de l'exercice 2014 – Frais – Nombre d'actions propres détenues au 31/12/2014

Rachats

- 715 517 actions ont été rachetées par la Société dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée générale du 18 juin 2013, au prix moyen de 147,24 euros ;
- 1 165 920 actions ont été rachetées dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée générale du 6 mai 2014, au prix moyen de 157,54 euros.

Ainsi, en 2014, Kering a racheté au total 1 881 437 actions au cours moyen de 153,62 euros, aux fins suivantes :

- 55 000 en vue de leur attribution aux salariés dans le cadre de plans d'actions gratuites de 2010 et 2012 ;
- 100 000 dans le cadre des plans d'options d'achat notamment des plans de 2006 et 2007 ;
- 1 726 437 dans le cadre du contrat de liquidité.

Cessions

En 2014, Kering a cédé 1 726 437 actions au cours moyen de 153,88 euros, et ce dans le cadre du contrat de liquidité susmentionné.

134 838 actions ont été cédées aux salariés dans le cadre des plans d'options d'achat de 2006 et de 2007.

Par ailleurs, 18 886 actions ont été attribuées aux salariés dans le cadre des plans d'actions gratuites de 2010 à échéance mai 2014, 39 960 actions dans le cadre du plan d'actions gratuites de 2012 à échéance avril 2014 et 360 actions dans le cadre des plans d'actions gratuites de 2008.

Frais

Le montant total des frais de négociation, pour les achats et ventes s'est élevé pour 2014 à 0,5 million d'euros.

Annulations d'actions en 2014

Aucune action n'a été annulée en 2014.

À la clôture de l'exercice, le Société de détenait aucune action propre dans le cadre du contrat de liquidité, et directement 21 537 actions d'une valeur nominale de 4 euros chacune et d'une valeur comptable de 3 359 466,15 euros et représentant 0,017% du capital social.

Rachats et cessions d'actions Kering réalisés entre le 1er janvier et le 15 mars 2015

Depuis le 1er janvier 2015, dans le cadre du contrat de liquidité, la Société a acquis 159 305 actions au prix moyen de 175,00 euros et en a vendu 159 305 au prix moyen de 175,14 euros.

Au 15 mars 2015, elle ne détenait aucune action au titre de ce contrat.

Hors contrat de liquidité, la Société a acquis 75 000 titres Kering en vue de leur attribution aux salariés dans le cadre de plans d'options d'achat.

Au 15 mars 2015, 27 780 options d'achat ont été exercées au titre des plans d'options d'achat de 2007.

En conséquence, le total des actions propres détenues par Kering ressort au 15 mars 2015 à 68 757 actions d'une valeur nominale de 4 euros chacune et d'une valeur comptable de 11 339 599,35 euros.

Annulations d'actions en 2015

Du 1er janvier au 15 mars 2015, aucune annulation d'action n' a été réalisée.

Utilisation de produits dérivés en 2014

En 2014, Kering n'a procédé à aucune acquisition d'options d'achat d'actions Kering (*calls*).

Au 31 décembre 2014, Kering ne détenait aucune option d'achat d'actions (*calls*).

1.3. autorisations d'émission de titres donnant accès au capital

Autorisations d'émettre des actions et autres valeurs mobilières en cours de validité au 31 décembre 2014

Le Conseil d'administration, en vertu des décisions de l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires, dispose des autorisations suivantes :

Nature de la délégation	Date de l'AG (n° de résolution)	Durée (Date d'expiration)	Montant nominal maximal autorisé	Utilisation en cours
Augmentation du capital social avec DPS				
Augmentation du capital social par émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions, de bons et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des titres de capital ou à des titres de créances [3]	18 juin 2013 (15e)	26 mois (août 2015)	200 M€ 6 Mds€ [2]	Non utilisée
Augmentation du capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission	18 juin 2013 (16e)	26 mois (août 2015)	200 M€ [1]	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, de bons et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société, y compris à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés dans le cadre d'une offre publique d'échange ou à des titres de créances	18 juin 2013 (17e)	26 mois (août 2015)	75 M€ [1] 6 Mds€ [2]	Non utilisée
Augmentation du capital social par émission, sans droit préférentiel de souscription, par placement privé, d'actions, de bons et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société ou à des titres de créances	18 juin 2013 (18e)	26 mois (août 2015)	75 M€ [3] [4] 6 Mds€ [2]	Non utilisée
Autorisation de fixer le prix d'émission d'une augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription par offre au public ou placement privé dans la limite de 10 % du capital social par an	18 juin 2013 (19e) (liée aux 17e et 18e résolutions précitées)	26 mois (août 2015)	50,4 M€ [3] par an	Non utilisée
Augmentation du capital social en vue de rémunérer des apports en nature dans la limite de 10 % du capital social	18 juin 2013 (21e)	26 mois (août 2015)	50,4 M€ [3]	Non utilisée
Augmentation du capital social avec ou sans DPS				
Augmentation du nombre d'actions ou valeurs mobilières à émettre dans le cadre d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription en cas de demandes excédentaires	18 juin 2013 (20e)	26 mois (août 2015)	15 % du montant de l'émission initiale	Non utilisée
Réduction du capital social par annulation d'actions				
Autorisation de réduire le capital social par annulation d'action	18 juin 2013 (14e)	24 mois (juin 2015)	10 % du capital social par période de 24 mois	Non utilisée
Attributions gratuites d'actions				
Attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre réservées aux salariés et aux mandataires sociaux	18 juin 2013 (23e)	26 mois (août 2015)	0,5 % du capital au moment de l'attribution	Non utilisée

(1) Ce montant s'impute sur le plafond global pour les émissions d'actions ou de titres donnant accès au capital de 200 millions d'euros fixé par la 15e résolution.
(2) Ce montant s'impute sur le plafond global pour les émissions de titres de créances de 6 milliards d'euros fixés par la 15e résolution.
(3) 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 et de 75 millions d'euros fixés par la 15e et la 17e résolutions.
(4) Limité à 20 % du capital social par an dans tous les cas.

Comme indiqué sur ce tableau, l'Assemblée générale extraordinaire du 18 juin 2013 a autorisé le Conseil d'administration à procéder à diverses émissions, avec ou sans droit préférentiel de souscription, de valeurs mobilières pouvant donner accès, immédiatement ou à terme, à des augmentations de capital de la Société, ainsi que pour procéder à des augmentations de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes et des attributions gratuites d'actions.

Ces délégations n'ont pas été utilisées au cours de l'exercice.

Autres titres donnant accès au capital

Rapport spécial sur les options de souscription et d'achat d'actions et attributions gratuites d'actions

La politique d'attribution d'options de souscription et d'achat d'actions et d'attribution gratuite d'actions fait partie des éléments de la politique des ressources humaines du Groupe et est déterminée chaque année par le Conseil d'administration au vu des travaux préparatoires et des propositions émanant du Comité des rémunérations.

Globalement ce programme vise à reconnaître la contribution aux résultats passés et à venir de Kering, à encourager l'engagement à long terme dans le Groupe, et à faire bénéficier les salariés du groupe Kering de l'évolution de la valorisation boursière de Kering. Les stock-options sont destinées à fidéliser ; l'attribution gratuite d'actions tend à reconnaître la contribution aux résultats de Kering.

Les collaborateurs éligibles sont les cadres assumant des fonctions et responsabilités identifiées comme majeures au sein du Groupe qui, sélectionnés sur proposition de chaque enseigne, assument un rôle déterminant dans le développement et la mise en place de la stratégie du Groupe.

Aucun nouveau plan d'attribution gratuite d'actions n'a été effectuée en 2013 et en 2014.

Plans d'options de souscription et d'achat d'actions

Les attributions ont en principe une fréquence annuelle. Cependant, depuis 2007, aucun plan d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été mis en place.

Les plans attribués en 2006 et 2007 ont une durée de vie de huit ans (contre une durée de dix ans pour les plans antérieurs) et les options consenties sont des options d'achat : sans incidence sur le nombre d'actions composant le capital social, elles sont sans effet dilutif.

Depuis 2001, les plans sont consentis sans décote de prix et avec une période de blocage de quatre ans.

Les salariés et mandataires bénéficiaires quittant le Groupe avant la levée de leurs options perdent une partie de leurs droits aux options en fonction de la durée de leur présence dans le Groupe depuis l'attribution et de leurs conditions de départ.

Les options sont acquises à hauteur de 25 % par année complète de présence. En cas de départ à la retraite, la totalité des droits est acquise ; en cas de démission le bénéficiaire perd, depuis 2005, la totalité des droits, sauf exception pouvant être consentie par la Société. En cas de licenciement pour faute grave ou lourde, la totalité des droits est perdue, y compris après la fin de la période de blocage.

Au 31 décembre 2014, le nombre d'options restant à exercer s'élève à 143 086 dont 14 146 options de souscription et 128 940 options d'achat.

Plans de stock options Kering au 31/12/2014

	Plan 2005/1	Plan 2005/2	Plan 2005/3	Plan 2005/4	Plan 2007/1	Plan 2007/2
	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options d'achat	Options d'achat
Date de l'Assemblée	21/05/2002	19/05/2005	19/05/2005	19/05/2005	14/05/2007	14/05/2007
Date du Directoire/ Conseil d'administration	03/01/2005	19/05/2005	19/05/2005	06/07/2005	14/05/2007	17/09/2007
Nombre de bénéficiaires	13	458	22	15	248	14
Nombre d'options consenties à l'origine	25 530	333 750	39 960	20 520	355 500	51 300
Dont : aux membres du Directoire [1]/ mandataires sociaux	-	50 000	-	-	60 000	-
à François-Henri Pinault	-	*50 000*	-	-	*60 000*	-
à Jean-François Palus	-	*2 100*	-	-	*7 700*	-
aux dix premiers attributaires salariés	-	23 828	-	-	20 780	-
Nombre d'options exercées au 31/12/2014	23 880	235 886	33 560	11 630	103 042	34 900
Options annulées au 31/12/2014	1 400	84 368	6 000	8 890	126 418	13 500
Nombre d'options restant à exercer au 31/12/2014	250	13 496	400	0	126 040	2 900
Date de début du plan	03/01/2005	19/05/2005	19/05/2005	06/07/2005	14/05/2007	17/09/2007
Date d'expiration du plan	02/01/2015	18/05/2015	18/05/2015	05/07/2015	13/05/2015	16/09/2015
Prix d'exercice	75,29 €	78,01 €	78,97 €	85,05 €	127,58 €	127,58 €

Nota : chaque option donne droit à une action.
(1) Dans sa composition au 19/05/2005.

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties par Kering et par les sociétés liées aux dix premiers salariés non mandataires sociaux de la société et options levées par ces derniers

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux de la Société et options levées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées, souscrites	Prix moyen pondéré
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	0	-
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur dont le nombre d'actions ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé	15 603	159,26

Plans d'attribution d'actions de performance

Aucun plan d'attribution n'a été octroyé au cours de l'exercice 2014.

Le Groupe a octroyé en lieu et place des actions de performance des unités monétaires Kering (KMUs) telles que décrites en pages 145 et 240.

Une politique d'attribution gratuite d'actions avait été mise en place en 2005, en substitution des options auparavant attribuées, pour les salariés basés en France.

Les attributions avaient en principe une fréquence annuelle aux mêmes périodes calendaires.

Les actions de performance attribuées gratuitement sont définitivement acquises à l'issue d'une période d'acquisition de deux ans, suivie d'une période de conservation de deux ans pendant laquelle les actions ainsi attribuées seront incessibles.

En outre, les attributions effectuées avant 2009 sont soumises à une condition de performance selon laquelle le nombre d'actions attribuées définitivement, dans l'hypothèse d'une sous-performance du cours de l'action Kering par rapport à l'indice CAC 40 durant la période d'acquisition de deux ans (quatre ans pour les résidents étrangers), serait ajusté à la baisse au prorata de cette sous-performance.

Les attributions effectuées à partir de 2009 sont soumises à une condition de performance selon laquelle le nombre d'actions attribuées définitivement, dans l'hypothèse d'une sous-performance du cours de l'action Kering par rapport à un indice représentatif de valeurs européennes cotées des secteurs du Luxe et de la distribution durant la période d'acquisition de deux ans (quatre ans pour les résidents étrangers pour les plans 2009 et 2010), serait ajusté à la baisse au prorata de cette sous-performance.

Enfin, les bénéficiaires qui ne sont plus salariés ou mandataires au sein du Groupe avant l'issue de la période d'acquisition perdent, sauf exception pouvant être consentie par la Société, une partie de leurs droits à l'attribution en fonction des circonstances de leur départ du Groupe.

Attributions gratuites d'actions Kering au 31/12/2014	Plan 2010-II	Plan 2011-II	Plan 2012-I	Plan 2012-II
Date de l'Assemblée	14/05/2007	19/05/2010	19/05/2010	19/05/2010
Date du Conseil d'administration	19/05/2010	19/05/2011	27/04/2012	27/04/2012
Nombre d'actions consenties à l'origine	25 035	9 455	69 399	39 640
à M. François-Henri Pinault			*11 682*	
à M. Jean-François Palus			*8 416*	
Actions annulées au 31/12/2014	6 149	1 365	29 439	1 520
Nombre d'actions remises au 31/12/2014	18 886		39 960	
Nombre d'actions restant au 31/12/2014	0	8 090	0	38 120
Nombre de bénéficiaires	108	76	198	88
Date d'attribution définitive	19/05/2014	19/05/2015	27/04/2014	27/04/2016
Date de cessibilité des titres	19/05/2014	19/05/2015	27/04/2016	27/04/2016

Actions de performance consenties aux dix premiers attributaires salariés non mandataires sociaux de la Société	Nombre total d'actions gratuites consenties
Actions gratuites consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et par toute société comprise dans le périmètre d'attribution des actions, aux dix salariés non mandataires sociaux de l'émetteur, dont le nombre d'actions ainsi attribuées est le plus élevé	0

Modification du capital et droits attachés aux actions

Toute modification du capital ou des droits attachés aux titres qui le composent est soumise aux prescriptions légales et aux dispositions spécifiques prévues par les statuts, décrites ci-après.

En application de l'article 15 des statuts, dans l'organisation interne de la Société, sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil d'administration les décisions du Directeur Général relatives aux émissions de valeurs mobilières, quelle qu'en soit la nature, susceptibles d'entraîner une modification du capital social.

1.4. participation des salariés au capital de la société

Au 31 décembre 2014, le personnel de la Société et de son Groupe détenait, dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-102 du Code de commerce, 526 786 actions, représentant 0,42 % du capital social. Parmi ces actions, il en détenait 102 446 au titre des actions attribuées gratuitement, encore indisponibles, qui représentent 0,08 % du capital. Par ailleurs, le personnel de la Société détenait 15 793 actions dans le cadre du Fonds commun de placement d'Entreprise soit 0,01 % du capital.

1.5. affectation du résultat et dividendes versés par la société

Affectation du résultat

Lors de sa réunion du 16 février 2015, le Conseil d'administration a constaté et décidé de proposer à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires l'affectation suivante des résultats de l'exercice :

(en euros)

Origine	
Report à nouveau	1 975 344 987,55
Résultat de l'exercice	817 551 246,10
Total montant à affecter	2 792 896 233,65
Affectation	
Réserve légale [1]	
Dividende [2]	505 065 960,00
Report à nouveau	2 287 830 273,65
Total affectation	2 792 896 233,65

(1) Il n'est pas proposé de nouvelle dotation de la réserve légale, celle-ci s'élevant au 31 décembre 2014 à 51 354 910 euros, soit plus du minimum légal (10 % du capital).
(2) Soit un dividende par action de 4,00 euros éligible à l'abattement fiscal de 40 % lequel sera mis en paiement le 30 avril 2015. Le montant correspond au montant de l'acompte sur dividende mis en paiement le 26 janvier 2015 (soit 189 399 735,00 euros) et au solde du dividende de 315 666 225,00 euros, soit 2,50 euros par action déterminé sur la base du nombre maximum d'actions susceptibles d'avoir droit au dividende.

Un dividende de 4,00 euros sera proposé à l'Assemblée générale du 23 avril 2015 aux actions portant jouissance au 1er janvier 2014.

Un acompte sur ce dividende en numéraire de 1,50 euro par action a été mis en paiement le 26 janvier 2015 suite à la décision du Conseil d'administration du 8 décembre 2014.

Si ce dividende est approuvé, le solde soit 2,50 euros sera détaché le 28 avril 2015 et sera payable à partir du 30 avril 2015.

Dividendes versés au titre des trois exercices précédents

La distribution des dividendes a été la suivante au cours des trois derniers exercices :

Année de mise en distribution	Dividende net	Éligible à l'abattement fiscal de
2014	3,75 €	40 %
2013	3,75 € [1]	40 %
2012	3,50 €	40 %

(1) Auquel s'est ajouté un dividende en nature sous forme d'un droit d'attribution d'action Groupe Fnac (1 action Groupe Fnac pour 8 actions Kering) sur la base d'une valeur de l'action Groupe Fnac de 20,03 euros constatée à l'ouverture le 1er jour de cotation de Groupe Fnac le 20 juin 2013.

1.6. nantissements d'actions

Au 31 décembre 2014, 7 025 000 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	01/03/2007	indéterminée (1)		1 700 000	1,35 %
Artémis	CA CIB	26/07/2012	indéterminée (1)		825 000	0,65 %
Artémis	CA CIB	28/09/2012	indéterminée (1)		4 500 000	3,56 %

(1) Remboursement ou paiement complet de la créance.
(2) Sur la base du capital au 31/12/2014, composé de 126 266 490 actions de 4 euros.

En septembre 2010, le groupe Artémis a réalisé une émission d'obligations échangeables en actions existantes Kering d'un montant d'environ 690 millions d'euros. Les obligations échangeables ont été émises par la société Misarte, filiale à 98,8 % d'Artémis.

Cette émission s'est inscrite dans la stratégie du groupe Artémis d'optimisation de sa structure financière et de diversification de ses sources de financement. Les porteurs d'obligations échangeables peuvent demander l'échange de leurs obligations contre des actions Kering, sous réserve d'éventuels ajustements ultérieurs, et du droit de Misarte de payer en espèces toute ou partie de la contre-valeur des actions Kering en substitution de leur livraison.

Afin de faciliter l'échange ou le remboursement des obligations en actions Kering, 4 932 094 actions Kering à remettre aux porteurs d'obligations ont fait l'objet d'un séquestre au moment de l'émission.

Suite à l'opération d'attribution d'actions Groupe Fnac par Kering le 20 juin 2013, la parité d'échange des obligations émises par Misarte a été modifiée, ainsi que le nombre de titres faisant l'objet d'un séquestre. La nouvelle parité est de 1,015 action Kering pour une obligation. Le nombre de titres séquestrés au 31 décembre 2014 est de 5 001 903 actions Kering.

Les obligations, admises aux négociations sur le marché euro MTF de la Bourse de Luxembourg, seront remboursées (sauf amortissement anticipé) en totalité le 1er janvier 2016.

À la connaissance de la Société, les précédentes émissions d'obligations échangeables réalisées par le groupe Artémis dans le passé n'ont pas conduit à ce jour à des modifications de la composition de son actionnariat.

1.7. pactes et conventions

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de clause de convention portant sur des actions ou des droits de vote de la Société qui aurait dû, conformément à l'article L. 233-11 du Code de commerce, être transmise à l'AMF.

2. actionnariat

Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2014

	Au 31 décembre 2014				Au 31 décembre 2013			
	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% droits de vote [1]	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% droits de vote [1]
Groupe Artémis	51 675 702	40,93 %	103 216 483	57,56 %	51 614 762	40,89 %	103 155 543	57,53 %
Baillie Gifford			-			*voir note (2) ci-dessous*		
Autodétention	21 537	0,00 %	21 537 [3]	0,00 %	60 581	0,05 %	60 581 [3]	0,00 %
Salariés	542 579	0,43 %	904 522	0,51 %	501 256	0,40 %	800 417	0,45 %
Public	74 026 672	58,62 %	75 195 125	41,93 %	74 050 162	58,66 %	75 302 913	42,02 %
Total	**126 266 490**	**100,00 %**	**179 337 667**	**100,00 %**	**126 226 761**	**100,00 %**	**179 319 454**	**100,00 %**

	Au 31 décembre 2012			
	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% droits de vote [1]
Groupe Artémis	51 614 762	40,93 %	98 988 548	56,50 %
Baillie Gifford	6 399 935	5,07 %	6 399 935	3,65 %
Autodétention	25 073	0,02 %	25 073 [3]	0,00 %
Salariés	451 932	0,36 %	669 850	0,39 %
Public	67 625 000	53,62 %	69 143 852	39,46 %
Total	**126 116 702**	**100,00 %**	**175 227 258**	**100,00 %**

(1) Les actions inscrites depuis plus de 2 ans en compte nominatif au nom du même actionnaire bénéficient d'un droit de vote double (cf. Renseignements de caractère général concernant la Société – Assemblées générales, page 341).
(2) Le 2 mai 2013, la société Baillie Gifford & Co, Société mère d'un investment management group basée à Edimbourg, au Royaume-Uni, agissant pour le compte de fonds et de clients dans le cadre d'un mandat de gestion, a déclaré avoir franchi en baisse, le 30 avril 2013, le seuil de 5 % du capital de la société Kering et détenir pour le compte des desdits fonds et client, 6 287 063 actions Kering représentant autant de droits de vote, soit 4.98 % du capital et 3.56 % des droits de vote de cette société.
(3) Droits de vote dits théoriques, en Assemblée générale ces actions perdent leur droit de vote.

Artémis est détenue en totalité par la Société financière Pinault, elle-même contrôlée par la famille Pinault. En détenant 57,56 % des droits de vote de la société, Artémis exerce un contrôle de droit sur la Société au sens de l'article L. 233-3-I du Code de commerce.

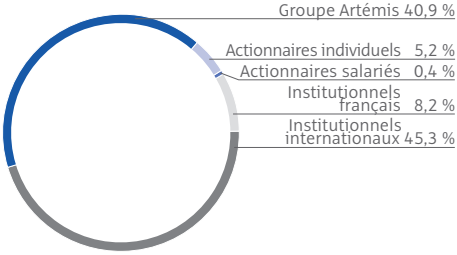
Le 17 janvier 2014, la société Harris Associates L. P[4], basée à Chicago (États-Unis) et agissant pour le compte de fonds et de clients dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en hausse, le 14 janvier 2014, le seuil de 5 % du capital de la société Kering. Le 4 décembre 2014, cette même société a déclaré avoir franchi en baisse, le 28 novembre 2014, le seuil de 5 % du capital de la société Kering et détenir, pour le compte desdits fonds et clients, 5 918 967 actions représentant autant de droits de vote, soit 4,69 % du capital et 3,30 % des droits de vote de cette société. Ce franchissement de seuil à la baisse résulte d'une cession d'actions Kering sur le marché.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autres actionnaires détenant directement ou indirectement ou de concert 5 % ou plus du capital ou des droits de vote.

S'agissant du contrôle de la Société par l'actionnaire majoritaire, l'organisation et le mode de fonctionnement du Conseil et de ses comités spécialisés, le nombre des Administrateurs indépendants (formant plus du tiers du Conseil qui veille à la prévention des conflits d'intérêts et procède régulièrement à son évaluation, les deux tiers du Comité d'audit et la majorité du Comité de rémunérations étant précisé qu'aucun dirigeant mandataire social n'est membre d'un de ces comités), le respect par tous des règles en vigueur, du règlement intérieur et de la bonne gouvernance, contribuent à l'exercice d'un contrôle équilibré (voir Chapitre 4 « Gouvernement d'entreprise »).

(4) Contrôlée par Natixis Global Asset Management, L.P., elle-même contrôlée par Natixis. La société Harris Associates L.P. déclare agir indépendamment de la personne qui la contrôle, dans les conditions posées aux articles L. 233-9 II du Code de commerce et 223-12 et 223-12-1 du règlement général.

RÉPARTITION DU CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2014
(CHIFFRES ARRONDIS)



Source : Titre au Porteur Identifiable (TPI) au 31 décembre 2014.

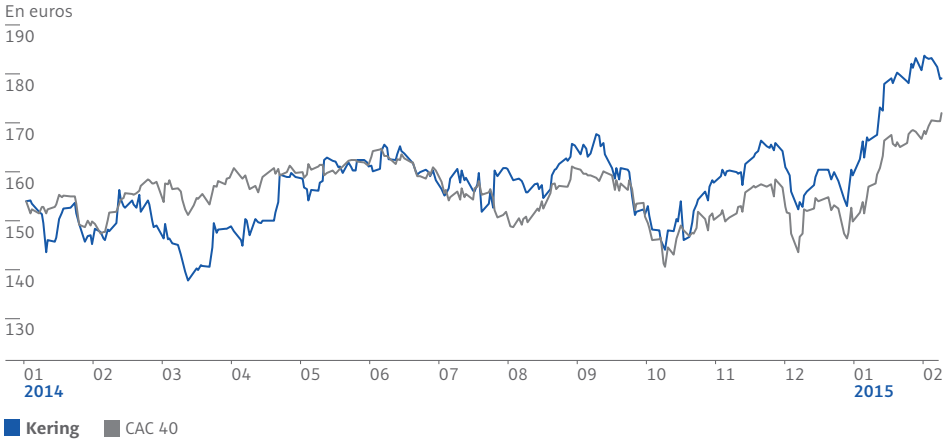
Au 31 décembre 2014, les actionnaires individuels détiennent 5,2 % du capital du Groupe. Les investisseurs institutionnels représentent 53,5 % du capital, dont 8,2 % détenus par des gestions françaises et 45,3 % par des gestions internationales.

Au sein de ces investisseurs institutionnels internationaux, les actionnaires nord-américains détiennent 20,7 % du capital et les actionnaires britanniques 12,4 % du capital. L'Europe continentale (hors France) représente 6,8 % du capital, dont notamment la Norvège (1,8 %) et la Suisse (1,4 %). Les actionnaires de la région Asie-Pacifique représentent 3,6 % du capital.

Marché des titres de Kering

L'action Kering	
Place de cotation	NYSE Euronext Paris
Lieu d'échange	Eurolist compartiment A
Indice de référence	CAC 40
Date d'introduction	25 octobre 1988 sur le Second Marché 9 février 1995 dans le CAC 40
Nombre d'actions	126 266 490 au 31 décembre 2014
Codes	ISIN : FR 0000121485 Reuters : KER.PA Bloomberg : KERFP

Évolution du cours de l'action Kering par rapport à l'indice CAC 40 depuis le 1er janvier 2014



Cours de bourse et volumes de transactions de l'action Kering

	2014	2013	2012	2011	2010
Cours le + haut *(en euros)*	167,4	184,5	144,5	132,2	128,3
Cours le + bas *(en euros)*	137,4	140,3	106,4	90,5	81
Cours au 31 décembre *(en euros)*	159,5	153,7	140,9	110,7	119,0
Capitalisation boursière au 31 décembre *(en millions d'euros)*	**20 140**	**19 395**	**17 764**	**14 034**	**15 093**
Volume moyen quotidien *(en nombre de titres)*	224 261	254 343	317 960	385 265	453 415
Nombre d'actions au 31 décembre	**126 266 490**	**126 226 761**	**126 116 702**	**127 000 889**	**126 829 184**

Source : Euronext.

Titres cotés du Groupe au 31 décembre 2014

Titres cotés à la Bourse de Paris (SRD)	Code ISIN
Actions	
Kering	FR 00 00 121 485

Titres cotés à la Bourse de Luxembourg	Code ISIN
Obligations	
Kering 6,50 % novembre 2017	FR 00 10 784 082
Kering 3,75 % avril 2015	FR 00 10 878 991
Kering 1,875 % octobre 2018	FR 00 11 584 929
Kering 3,125 % avril 2019	FR 00 11 236 983
Kering 1,375 % octobre 2021	FR 00 12 199 008
Kering 2,75 % avril 2024	FR 00 11 832 039
Kering 2,50 % juillet 2020	FR 00 11 535 764

Statistiques boursières

Action Kering

2013	Cours *(en euros)*				Volume		
						Titres échangés	
	Moyen	+ haut	+ bas	Variation mensuelle	Nombre moyen de titres par séance	*M€*	Nombre de titres
Janvier	149,2	159,9	142,0	+ 12,5 %	298 194	989	6 560 258
Février	162,8	175,1	156,1	+ 8,4 %	346 778	1 155	6 935 556
Mars	172,3	179,5	168,7	- 0,2 %	294 733	1 034	5 894 656
Avril	166,1	179,8	161,9	- 2,5 %	299 701	1 063	6 293 719
Mai	169,3	177,2	166,5	+ 0,7 %	241 112	912	5 304 460
Juin	156,9	165,2	147,0	- 4,2 %	405 928	1 269	8 118 558
Juillet	168,3	178,6	155,7	+ 10,2 %	269 147	1 042	6 190 374
Août	178,8	185,2	170,9	- 0,7 %	164 487	646	3 618 723
Septembre	171,5	177,7	163,6	- 3,1 %	230 052	824	4 831 088
Octobre	167,5	175,6	160,3	+ 1,0 %	218 123	839	5 016 824
Novembre	164,5	169,0	161,1	- 2,4 %	170 815	589	3 587 114
Décembre	152,1	163,6	148,1	- 5,9 %	262 583	797	5 251 660

2014	Cours *(en euros)*				Volume		
						Titres échangés	
	Moyen	+ haut	+ bas	Variation mensuelle	Nombre moyen de titres par séance	*M€*	Nombre de titres
Janvier	149,2	154,8	143,0	- 3,6 %	271 137	886	5 965 013
Février	150,9	157,5	145,6	+ 0,4 %	263 507	795	5 270 132
Mars	143,5	149,7	137,0	- 0,4 %	260 981	785	5 480 594
Avril	150,8	161,0	143,2	+ 7,7 %	272 197	824	5 443 949
Mai	159,2	163,4	153,0	+ 1,7 %	180 962	605	3 800 202
Juin	161,9	165,9	158,3	- 1,2 %	172 568	587	3 623 923
Juillet	157,0	161,2	151,1	- 0,1 %	204 229	736	4 697 265
Août	158,0	162,6	153,7	+ 0,8 %	193 396	643	4 061 315
Septembre	162,8	167,7	157,3	- 1,0 %	210 238	752	4 625 234
Octobre	149,6	159,9	140,1	- 3,6 %	284 144	978	6 535 318
Novembre	159,7	167,3	153,4	+ 7,9 %	178 839	571	3 576 783
Décembre	159,3	167,5	150,4	- 4,0 %	195 569	651	4 106 950

2015	Cours *(en euros)*				Volume		
						Titres échangés	
	Moyen	+ haut	+ bas	Variation mensuelle	Nombre moyen de titres par séance	*M€*	Nombre de titres
Janvier	167,3	181,8	152,7	+ 12,5 %	278 695	985	5 852 599
Février	180,7	185,0	174,8	+ 1,4 %	242 083	872	4 841 652

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 (première édition prévue en avril 2015), la ligne actionnaires (01 45 64 65 64), la boîte aux lettres (actionnaire@kering.com), le rapport annuel et les avis financiers dans la presse et sur Internet sont à leur disposition.

Vis-à-vis de la communauté financière

Le Groupe entretient des relations suivies avec la communauté financière française et internationale. Il déploie de nombreuses actions, en vue de la tenir informée de la marche de ses affaires, de sa stratégie et de ses perspectives. Kering enrichit sa communication lors des publications de chiffres d'affaires trimestriels et des résultats semestriels avec des conférences téléphoniques, et organise une réunion de présentation à l'occasion de la publication de ses résultats annuels. Kering participe également aux conférences sectorielles organisées par les grandes banques. Les supports de l'ensemble de ces présentations sont mis à disposition sur le site Internet du Groupe. Kering va également à la rencontre des investisseurs lors de *roadshows* organisés dans les grandes capitales financières mondiales. Par ailleurs, le Groupe rencontre les investisseurs et les analystes qui en font la demande, et veille à entretenir une relation proactive en matière d'information de l'Autorité des marchés financiers (AMF).

Modalités de diffusion de l'information réglementée

Conformément à l'application, depuis le 20 janvier 2007, des obligations de diffusion de l'information réglementée issues de la transposition de la Directive Transparence dans le règlement général de l'AMF (Autorité des marchés financiers), la Direction de la Communication Financière de Kering s'assure de la diffusion effective et intégrale de l'information réglementée. Celle-ci est, au moment de sa diffusion, déposée auprès de l'AMF et archivée sur le site Internet de Kering.

La diffusion effective et intégrale est réalisée par voie électronique en respectant les critères définis par le règlement général qui impose une diffusion auprès d'un large public au sein de l'Union européenne et selon des modalités garantissant la sécurité de la diffusion et de l'information. Pour ce faire, la Direction de la Communication Financière de Kering a choisi d'utiliser les services d'un diffuseur professionnel qui satisfait aux critères de diffusion fixés par le règlement général et qui figure sur la liste publiée par l'AMF et bénéficie par ce biais d'une présomption de diffusion effective et intégrale.

Calendrier 2015	
21 avril 2015	Chiffre d'affaires du premier trimestre 2015
23 avril 2015	Assemblée générale mixte
Juillet 2015	Résultats semestriels 2015
Octobre 2015	Chiffre d'affaires du troisième trimestre 2015

chapitre 7
informations complémentaires

1. Informations complémentaires 340

1.1. Renseignements de caractère général 340
1.2. Information sur les dettes des fournisseurs – délai de paiement 342
1.3. Information sur les créances des clients – délai de paiement 342

2. Responsable du Document de Référence 343

2.1. Attestation du responsable du Document de Référence et du Rapport Financier annuel 343

3. Responsables du contrôle des comptes 344

3.1. Commissaires aux comptes titulaires 344
3.2. Commissaires aux comptes suppléants 344

4. Documents incorporés par référence 345

5. Table de concordance avec les rubriques de l'annexe 1 du réglement Européen n° 809/2004 346

6. Table de réconciliation du Rapport de gestion 349

7. Table de réconciliation du Rapport Financier Annuel 351

8. Index 352

1. informations complémentaires

1.1. renseignements de caractère général

Dénomination et siège social

Dénomination sociale : Kering

Siège social : 10, avenue Hoche - 75008 Paris – France

Forme juridique

Société anonyme

Législation

Législation française

Dates de constitution et d'expiration

La Société a été constituée le 24 juin 1881 pour une durée de quatre-vingt-dix-neuf ans, prorogée par l'Assemblée générale extraordinaire du 26 mai 1967 jusqu'au 26 mai 2066, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation décidée par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires.

Objet social

- l'achat, la vente au détail ou en gros, directement ou indirectement, par tous moyens et selon toutes techniques créées ou à créer, de toutes marchandises, produits, denrées ou services ;
- la création, l'acquisition, la location, l'exploitation ou la vente, directement ou indirectement, de tous établissements, magasins ou entrepôts de vente au détail ou en gros par tous moyens et selon toutes techniques créées ou à créer, de toutes marchandises, produits, denrées ou services ;
- la fabrication, directe ou indirecte, de toutes marchandises, produits ou denrées utiles à l'exploitation ;
- la prestation, directe ou indirecte, de tous services ;
- l'achat, l'exploitation, la vente de tous immeubles utiles à l'exploitation ;
- la création, de toutes affaires commerciales, civiles, industrielles, financières, mobilières ou immobilières, de services ou de toute nature, la prise de participation par tous moyens, souscription, acquisition, apport, fusion ou autrement dans de telles affaires, la gestion de ses participations ;
- et généralement, toutes opérations commerciales, civiles, industrielles, financières, immobilières ou mobilières, de services ou de toute nature pouvant se rattacher, directement ou indirectement, aux objets ci-dessus spécifiés ou à tous objets similaires, complémentaires ou connexes ou susceptibles d'en favoriser la création ou le développement.

(article 5 des statuts)

Registre du commerce et des sociétés

552 075 020 RCS Paris

Code APE : 741 J

Consultation des documents juridiques

Les statuts, procès-verbaux d'Assemblées générales et autres documents sociaux peuvent être consultés au siège social dans les conditions légales.

Exercice social

L'exercice social commence le 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 dès avant la fusion avec la SA Au Printemps, a été réitéré lors de la fusion en 1992.

Ce droit de vote double pourra être supprimé purement et simplement à toute époque par décision de l'Assemblée générale extraordinaire et après ratification par une Assemblée spéciale des actionnaires bénéficiaires.
(article 20 des statuts)

Le droit de vote double existait dans Pinault SA et Printemps SA avant la fusion de ces sociétés en 1992. Les statuts de la Société ne prévoient pas qu'en cas d'attribution gratuite d'actions nominatives à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie d'un droit de vote double, les nouvelles actions bénéficient également d'un droit de vote double.

En vertu des dispositions légales, le droit de vote double cesse pour toute action convertie au porteur ou transférée en propriété, sauf en cas de transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux, ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible.

Les statuts ne contiennent pas de limitation des droits de vote.

Les dispositions légales et réglementaires relatives aux franchissements de seuils par les actionnaires s'appliquent ; les statuts de la Société ne contiennent aucune clause particulière à cet égard.

Il n'existe pas d'action non représentative du capital.

Les actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires sont celles prévues par la loi.

Capital social

La Société est autorisée à faire usage des dispositions légales et réglementaires prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant, immédiatement ou à terme, le droit de vote dans ses propres Assemblées d'actionnaires.
(article 7 des statuts)

Outre le droit de vote qui lui est attribué par la loi et par les dispositions particulières de l'article 20 ci-après, chaque action donne droit à une quotité, proportionnellement au nombre et à la valeur nominale des actions existantes, de l'actif social, des bénéfices après déduction des prélèvements légaux et statutaires, ou du boni de liquidation.

Afin que toutes les actions reçoivent, sans distinction, la même somme nette et puissent être cotées sur la même ligne, la Société prend à sa charge, à moins d'une prohibition légale, le montant de tout impôt proportionnel qui pourrait être dû par certaines actions seulement, notamment à

l'occasion de la dissolution de la Société ou d'une réduction de capital ; toutefois, il n'y aura pas lieu à cette prise en charge lorsque l'impôt s'appliquera dans les mêmes conditions à toutes les actions d'une même catégorie, s'il existe plusieurs catégories d'actions auxquelles sont attachés des droits différents.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit, il appartient aux propriétaires qui ne possèdent pas ce nombre de faire leur affaire du groupement d'actions requis.
(article 8 des statuts)

En cas de liquidation de la Société, le partage des capitaux propres, subsistant après remboursement du nominal des actions, est effectué entre les actionnaires dans les mêmes proportions que leur participation au capital.
(article 24 des statuts)

Toute modification du capital ou des droits attachés aux titres qui le composent est soumise aux prescriptions légales et aux dispositions spécifiques prévues par les statuts, décrites ci-dessous.

En application de l'article 15 des statuts, dans l'organisation interne de la Société, sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil d'administration les décisions du Directeur Général relatives aux émissions de valeurs mobilières, quelle qu'en soit la nature, susceptibles d'entraîner une modification du capital social.

1.2. information sur les dettes des fournisseurs – délai de paiement

Les dettes fournisseurs de la société Kering d'un montant de 7,8 millions d'euros au 31 décembre 2014 (5,6 millions d'euros au 31 décembre 2013) sont à échéance à moins de 60 jours.

1.3. information sur les créances des clients – délai de paiement

Les créances clients de la société Kering d'un montant de 13,6 millions d'euros au 31 décembre 2014 (18,6 millions au 31 décembre 2013) sont à échéance 30 jours date de facture.

2. responsable du document de référence

Jean-François Palus

Directeur Général délégué,

2.1. attestation du responsable du document de référence et du rapport financier annuel

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste qu'à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le Rapport de gestion (dont la table de réconciliation figure à la page 333) présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes, KPMG Audit et Deloitte & Associés, une lettre de fin de travaux dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble de ce même document.

Les comptes consolidés et annuels de Kering SA présentés dans le Document de Référence ont fait l'objet d'un rapport de contrôleurs légaux figurant respectivement en pages 299 et 319-320 dudit document, le rapport concernant les comptes annuels contenant une observation sur les informations fournies dans le Rapport de gestion sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux.

Fait à Paris, le 31 mars 2015

Jean-François Palus

Directeur Général délégué

3. responsables du contrôle des comptes

3.1. commissaires aux comptes titulaires

KPMG Audit Département de KPMG SA

1, cours Valmy, 92923 Paris-La Défense Cedex

Hervé Chopin

Date de première prise des fonctions : AGO du 18 juin 1992.

Durée et date d'expiration des fonctions : du 19 mai 2010 jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2015.

Deloitte & Associés

185, avenue Charles-de-Gaulle, 92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

Frédéric Moulin

Date de première prise des fonctions : AGO du 18 mai 1994.

Durée et date d'expiration des fonctions : du 6 mai 2014 jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019.

3.2. commissaires aux comptes suppléants

KPMG Audit IS

3, Cours du Triangle, Puteaux 92939 Paris-La Défense Cedex

Date de première prise des fonctions : AGO du 19 mai 2010.

Durée et date d'expiration des fonctions : du 19 mai 2010 jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2015.

BEAS

7-9, Villa Houssay, 92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

Date de première prise des fonctions : AGO du 19 mai 2005.

Durée et date d'expiration des fonctions : du 6 mai 2014 jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019.

4. documents incorporés par référence

Conformément à l'article 28 du Règlement européen n° 809/2004 du 29 avril 2004, le présent Document de Référence incorpore par référence les informations suivantes auxquelles le lecteur est invité à se reporter :

- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 : 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 9 avril 2014 auprès de l'Autorité des marchés financiers, respectivement aux pages 6 et 7, 15 à 53, 156 à 182, 183 à 186, 195 à 282, 284 à 302, 283 et 303.
- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2012 : chiffres clés, activités du Groupe, rapport d'activité, politique d'investissement, comptes consolidés, comptes sociaux et rapports des Commissaires aux comptes y afférents figurant dans le Document de Référence déposé le 18 avril 2013 auprès de l'Autorité des marchés financiers, respectivement aux pages 6 et 7, 16 à 43, 132 à 160, 161 à 164, 173 à 264, 266 à 284, 265 et 285.

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	343
1.2.	Attestation de la personne responsable	343
2. Contrôleurs légaux des comptes		
2.1.	Noms et adresses des contrôleurs légaux des comptes	344
2.2.	Démission, mise à l'écart ou non désignation	N/A
3. Informations financières sélectionnées « chiffres clés »		**6-7**
3.1.	Informations financières historiques sélectionnées	6-7
3.2.	Informations financières sélectionnées pour des périodes intermédiaires	N/A
4. Facteurs de risque		**203-210, 270-279**
5. Informations concernant la Société		
5.1.	Histoire et évolution de la Société	
	5.1.1. Raison sociale et nom commercial de la Société	340
	5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement	340
	5.1.3. Date de constitution et durée de vie	340
	5.1.4. Siège social et forme juridique	340
	5.1.5. Événements importants dans le développement des activités	4-5, 173, 230-231
5.2.	Investissements	
	5.2.1. Principaux investissements réalisés par la Société durant chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques	15-55, 199-202
	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)	231-235, 283-284
	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	15-55
	6.1.2. Nouveau produit ou service important lancé sur le marché	25, 31, 35, 51-52, 55
6.2.	Principaux marchés	15-55
6.3.	Événements exceptionnels	4-5
6.4.	Dépendance éventuelle	N/A
6.5.	Éléments fondateurs de toute déclaration de la Société concernant sa position concurrentielle	16-21, 25, 27, 31, 44-47, 50
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	189, 252-253, 283
8.2.	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	83-109

9. Examen de la situation financière et du résultat		
9.1.	Situation financière	172-197
9.2.	Résultat d'exploitation	
	9.2.1. Facteurs importants	172
	9.2.2. Changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	174-176
	9.2.3. Stratégie ou facteur pouvant influer sur les opérations de la Société	8-14
10. Trésorerie et capitaux		
10.1.	Informations sur les capitaux à court terme et à long terme de la Société	189-191, 215, 257
10.2.	Source et montant des flux de trésorerie de la Société	194-195, 214, 283
10.3.	Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de la Société	7, 191-193, 263
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	270
10.5.	Informations concernant les sources de financement attendues	264-269
11. Recherche et développement, brevets et licences		**N/A (1)**
12. Information sur les tendances		**197**
13. Prévisions ou estimations du bénéfice		**N/A (2)**
14. Organes d'administration, de Direction et de surveillance et Direction Générale		
14.1.	Organes d'administration, de Direction et de surveillance	133-142, 150-151
14.2.	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de Direction et de surveillance	149-150
15. Rémunération et avantages		
15.1.	Rémunération des mandataires sociaux	143-149
15.2.	Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	258-261
16. Fonctionnement des organes d'administration et de Direction		
16.1.	Date d'expiration des mandats actuels	134-142
16.2.	Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de Direction ou de surveillance	143
16.3.	Informations sur le Comité d'audit et le Comité des rémunérations de la Société	158-159
16.4.	Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	155
17. Salariés		
17.1.	Nombre de salariés	66-68
17.2.	Participations et stock-options	69-70, 329-331
17.3.	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de la Société	329
18. Principaux actionnaires		
18.1.	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	334
18.2.	Existence de droits de vote différents	334, 341
18.3.	Contrôle de la Société	334
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 »)		**288, 315**

(1) Non significatif compte tenu de l'activité du Groupe.
(2) Le présent Document de Référence n'inclut aucune précision de bénéfice.

20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur		
20.1.	Informations financières historiques	211-298, 300-318
20.2.	Informations financières pro forma	228-230
20.3.	États financiers	211-298, 300-318
20.4.	Vérification des informations financières historiques annuelles	
	20.4.1. Déclaration de la vérification des informations financières historiques	299, 319-320
	20.4.2. Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	125-129, 170, 321-322
	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	211, 300
20.6.	Informations financières intermédiaires et autres	N/A [3]
20.7.	Politique de distribution des dividendes	195, 332
	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	207
20.9.	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	173, 196
21. Informations complémentaires		
21.1.	Capital social	
	21.1.1. Montant du capital souscrit	326
	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	326-327
	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	326
21.2.	Acte constitutif et statuts	
	21.2.1. Objet social de la Société	340
	21.2.2. Dispositions concernant les membres de ses organes d'administration	152-161
	21.2.3. Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	340-341
	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	341
	21.2.6. Disposition qui pourrait avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de son contrôle	160
	21.2.7. Disposition fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	341
	21.2.8. Conditions, règlement ou charte régissant les modifications du capital	341
22. Contrats importants		**N/A [4]**
23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts		**N/A**
24. Documents accessibles au public		**337, 340, 345**
25. Informations sur les participations		**290-298, 316-317**

(3) Aucun compte trimestriel n'a été publié entre la clôture des comptes annuels et la publication du Document de Référence.
(4) Non significatif.

6. table de réconciliation du rapport de gestion

(articles l. 225-100 et suivants du code de commerce)

Situation et activité de la Société au cours de l'exercice écoulé	172-197
Résultats de l'activité de la Société, de ses filiales et des sociétés qu'elles contrôlent	172-189
Indicateurs clés de performance de nature financière	6-7
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière	172-197
Dettes fournisseur et créances clients – Délai de paiement	342
Progrès réalisés ou difficultés rencontrées	173, 191-195
Description des principaux risques et incertitudes	203-210, 270-279
Indication sur l'utilisation des instruments financiers : objectifs, politique de la Société en matière de gestion des risques financiers	270-279
Informations sur les risques de marché (taux, change, actions)	270-279
Informations sur les risques pays	N/A
Événements importants survenus depuis la date de clôture de l'exercice et la date du Rapport de gestion	196
Évolution prévisible de la Société et entités comprises dans la consolidation et perspective d'avenir	196-197
Liste des mandats et fonctions exercées dans toute société par chaque mandataire social	134-142
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)	143-149
Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux	143-149
Opérations réalisées par les dirigeants et les mandataires sociaux sur les titres de la Société	151
Indicateurs clés en matière environnementale et sociale	65
Informations sociales	66-82
État de la participation des salariés au capital social	331, 335
Informations environnementales	83-109
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)	172, 228-230
Principaux actionnaires et répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2014	334
Information sur les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	160
Mode de Direction Générale de la Société	154-155
Rapport spécial sur les options de souscription et d'achat d'actions et attributions gratuites d'actions	329-331
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...)	326-327

Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité en matière d'augmentation de capital	328
Tableau des résultats de la Société au cours des 5 derniers exercices	318
Résultat de l'exercice et proposition d'affectation du résultat	332
Montant des dividendes distribués au cours des 3 derniers exercices	332
Informations sur les conventions réglementées	315, 321
Information relative au renouvellement des Commissaires aux comptes	158
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	300-318
Comptes consolidés du groupe Kering	211-298
Rapport de gestion	se référer à la table de réconciliation du Rapport de gestion
Attestation du responsable du rapport financier annuel	343
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	319-320
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	299
Honoraires des Commissaires aux comptes	323
Rapport du Président du Conseil d'administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société	152-169
Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le Rapport du Président du Conseil d'administration	170

8. index

A

Action Kering
- Actions propres 226, 304, 306, 308, 327
- Cours de bourse 216, 219, 270, 276-277, 281, 304, 335
- Nantissements 287, 333
- Performance de l'action 147, 239

Actionnariat 333-334

Actions gratuites (voir Attributions gratuites d'actions)

Activités
- Grand public (voir Fnac et Redcats)
- Luxe 4-10, 13-22, 24-28, 30-32, 34, 36-37, 39, 42-43, 60, 62, 65, 67-69, 74-75, 81-83, 85, 95, 97, 99-101, 103-104, 106-108, 110, 112, 115-118, 121-122, 145, 150-151, 154-155, 157-159, 161-162, 165-166, 168, 173-177, 179-180, 182-184, 189-191, 194-195, 197, 199-203, 205-208, 227, 231, 233, 236, 240-241, 250-251, 254-255, 268, 274, 290, 322, 331
- Sport & Lifestyle 4, 6-10, 13-15, 44-48, 54, 60, 62, 74-75, 81, 83, 99-101, 106-107, 116-117, 121-122, 136, 142, 145, 154, 158-159, 161, 168, 174-177, 186, 188-190, 202-203, 205-208, 236, 241, 250-251, 254-255

Administrateurs 61, 132-133, 148, 150, 152-160, 326, 334, 352

AFEP-MEDEF (voir Code AFEP-MEDEF)

Alexander McQueen 4, 9-10, 14, 18, 33-34, 50, 78, 80, 101, 114, 117, 119-120, 129, 185, 290-291, 293-294

APE (voir Code APE)

Artémis 134-136, 149, 159-160, 288, 315, 321-322, 333-335, 352

Assemblée générale 6-7, 11, 59-60, 64, 70, 132, 134-142, 146, 148, 150, 152-155, 157-161, 169, 195-196, 200, 217, 257, 318, 321-322, 326-329, 332, 334, 337, 340-341, 344

Assurances 152, 161, 168-169, 208-210

Attributions gratuites d'actions 159, 328-329, 331, 349

Audits
- interne 157-159, 162, 165-168
- sociaux 11, 65, 113, 115-116, 129, 207

Avantages sociaux 57, 69-70, 80-81, 258, 318

B

Balenciaga 4, 10, 14, 18-19, 33, 35, 69, 75, 84-85, 94-95, 103-105, 114-117, 119, 126, 129, 184-185, 290, 292-293

Bottega Veneta 4, 9-10, 14-15, 18-19, 22-23, 27-29, 75-76, 78, 80-81, 85-86, 94-95, 97-102, 104-108, 110, 112, 114-117, 119-121, 129, 175-176, 179, 182, 200-201, 290-294

Boucheron 4, 10, 14, 18-19, 33, 36, 78, 80, 94-95, 101-102, 110, 112, 116, 119-121, 134, 185, 254, 290-294

Brioni 5, 9-10, 14, 18, 33, 37, 69, 76, 80, 84, 102, 104, 110-111, 114, 118-119, 121, 126, 129, 134, 136, 184-185, 254, 290-293

C

Capital social 155, 191, 213, 257, 301, 318, 325-329, 331, 340-342, 347-349

- Opérations relatives au capital 326-327
- Répartition du capital 334-335, 349

Capitaux propres 7, 174, 189, 191-192, 213, 215-216, 218-221, 224-226, 235-237, 239, 244, 247, 249, 257, 261, 272, 276, 278, 301, 303-304, 316, 342

Censeurs 150, 153, 155

Cfao 4, 5, 134, 136

Chiffres clés 6, 23-24, 27, 30, 33, 49-50, 53, 65, 345-346

Christopher Kane 5, 9-10, 14, 18, 33, 38, 136, 185, 195, 199-200, 254, 284, 290, 316, 353

COBRA 5, 50, 187, 296

Code AFEP-MEDEF 132, 145, 147-148, 153, 155-159, 161

Code APE 340

Code d'éthique 11, 59, 60, 62, 70-72, 76, 113-114, 164, 206

Code de conduite des affaires 58

Collaborateurs 8, 11, 23-24, 27-28, 30, 33, 40, 50, 53, 58, 65-67, 69-71, 73-81, 84-86, 98, 102, 105, 107-108, 113-114, 118-120, 128, 138, 151, 160, 162, 164-167, 206, 208, 329

Comité

- d'audit 62, 152-154, 157-159, 162-163, 166-169, 288, 322, 334, 347
- développement durable 58, 60-62, 153-154, 157, 160
- déontologique 151, 165
- d'entreprise européen 79-81, 165
- des nominations 62, 152-154, 156-157, 160
- des rémunérations 62, 143-146, 153-154, 157-160, 329, 347
- exécutif 11, 58, 61-62, 77, 151, 155, 159, 165, 204, 288, 315
- pour l'éthique et la responsabilité sociale et environnementale (CERSE) 58
- stratégique et de développement 62, 150, 153-154, 160, 165

Commissaires aux comptes 57, 125, 127, 157-159, 165-171, 299, 315, 319-323, 344-345

- Honoraires 158, 315, 323
- Mission 167, 315
- Rapports
  - sur les comptes consolidés 299
  - sur les comptes annuels 319-320, 351
  - sur les conventions et engagements réglementés 321-322
  - sur le Rapport du Président 170

Communication financière 168-169, 337

Comptes

- consolidés 6, 152, 154, 166-167, 171-173, 178, 203-208, 211, 217-218, 221, 230, 299, 343, 345
- annuels 157-159, 166, 303, 319, 320, 343, 348-349

Contrôle de la Société 334, 347

Contrôle interne

- Procédures de contrôle interne 126, 152, 158, 161-162, 168, 170, 203
- Rapport du Président (partie contrôle interne) 131-132, 152, 157, 161, 170, 203

Conseil d'administration
- Activité du Conseil d'administration 157-158
- Composition du Conseil d'administration 152
- Règlement intérieur du Conseil d'administration 154

Cours de bourse 219, 270, 276-277, 281, 304, 335

D

Direction Générale 151, 154, 158, 160, 162-163, 165, 166, 167, 168, 169, 204, 347, 349

Dividende 6-7, 158, 171-172, 191, 194-196, 200, 214-215, 230, 239, 242-243, 257-258, 288, 302-303, 310, 313-315, 317-318, 332, 340-341, 348, 350

Documents accessibles au public 337, 340, 345

Dodo (voir Pomellato)

Droit de vote 160, 334, 341

E

EBITDA 6-7, 172, 174, 176, 179-184, 186-188, 192, 205, 269

Electric 14, 44, 53, 55, 65, 86, 92-95, 98-99, 113, 128, 188, 202, 297

EMTN 193, 204-205, 265-267, 277, 309

Endettement 7, 173-174, 177, 189, 191-194, 204-205, 225, 242, 264, 269, 283, 310, 313

Environnement
- Eau 11, 39, 60-61, 83-92, 100-102, 104-108, 113-114, 123, 128, 209, 210
- Recyclage des déchets 105-106
- Papier 11, 60, 65, 71, 78, 83, 90, 100, 102-106, 117, 128
- Politique de transport et énergie 11, 65, 70, 83-84, 86, 91, 93-101, 103-104, 114, 123, 128, 141, 209, 210

Épargne salariale 70

F

Faits marquants de l'exercice 171, 173, 303

Fenêtres négatives 151, 154, 165

Filiales et participations 316

Fnac 4-5, 134-136, 178, 195, 199, 200, 245, 303, 318, 332-333

Fondation Kering 12, 26, 59, 62, 65, 118-120, 126

Fournisseurs 11-12, 59-61, 65, 84, 87-88, 91-92, 96, 98, 100, 106-108, 110-117, 123, 129, 164, 165, 190, 194, 205-207, 213, 224, 231, 235, 257, 278-282, 342

G

Garanties de passif 173, 178, 190, 231, 246, 262, 285

Girard-Perregaux 5, 10, 14, 18, 27, 33, 39, 84, 95, 101-102, 106, 116, 119-120, 184-185

Gouvernement d'entreprise 131-132, 155-157, 160, 170, 288, 322, 334, 341, 347

Gucci 4-5, 8-15, 18-19, 22-26, 67, 70, 73, 75-76, 78-80, 82, 84-85, 95, 97, 100-108, 110, 112-117, 119-121, 126, 128-129, 134-136, 150-151, 155, 165, 173, 175-176, 179-181, 190, 196, 200-201, 218, 231-232, 254-255, 289-294, 297, 322

Gucci Group 4-5, 82, 134-136, 218, 290, 292-294, 322

H

Historique 4
***HOME* le film** 4

I

Information comptable et financière 152, 161, 168, 170
Intéressement du personnel 69-71, 208, 236
Intérêts minoritaires 14, 178, 192, 195, 219, 224, 249, 265
Investissement (politique d') 171, 180, 185, 199, 201-202, 345

J

JEANRICHARD 5, 10, 14, 18, 33, 39, 84, 95, 101-102, 106, 116, 119, 185
Jetons de présence 131, 143-144, 148-149, 154, 157-161, 313

L

La Redoute 4-5, 157, 173, 177-178, 195, 199, 231, 245-246, 285, 294, 303
Luxe (voir Activités)

M

Marché de titres 334-335
Matières premières 10-11, 59-61, 64-65, 83-88, 90-92, 98-100, 104, 107-108, 112, 117, 123, 141, 205, 254
McQ (voir Alexander McQueen)

N

Normes IFRS 122, 218-219

O

OCÉANE 224
OPA (incidence) 161
Options de souscription et d'achat d'actions 238, 329, 349
Organigramme du Groupe 14

P

Pactes et conventions 325, 333
Pomellato 5, 9-10, 14, 18, 33, 40, 70, 75-76, 78, 80, 84, 104, 120, 136, 174, 179, 184-185, 195, 200, 265, 284, 290-294
Prévention des risques 79, 123
Principes et méthodes comptables 216, 217, 220
Programme EMTN (voir EMTN)
Programme de rachat d'actions (voir rachat d'actions)
PUMA 4-5, 8-9, 13-15, 44-45, 48-52, 58, 69, 73, 76-77, 80, 92, 94-95, 97, 100, 104-107, 111-117, 120-121, 126, 128-129, 134, 136, 142, 150-151, 155, 162, 165-166, 174-178, 186-188, 190-191, 194, 197, 200, 202, 207, 233, 237, 239-241, 254-255, 262, 269, 284, 294-297, 322

Q

Qeelin 5, 9-10, 14, 18, 33, 41, 185, 199, 254, 284, 290-291, 293

R

Rachat d'actions (programme) 157, 203, 228, 327, 349

Rapports

- d'activité 166, 172, 283, 345
- des Commissaires aux comptes (voir Commissaires aux comptes)
- du Président du Conseil d'administration 131, 152, 161, 170, 351

Registre du commerce et des sociétés 217, 340

Redcats 4-5, 136, 172-173, 178, 195, 199-200, 228, 231, 245-246, 260, 294, 298, 303, 306, 308, 314, 316, 323

Régime de retraite 145, 258

Règlement intérieur 71, 132, 154, 157-158, 160, 162, 334

Rémunérations

- des dirigeants mandataires sociaux 143-150, 155, 159-161, 320, 347, 349
- des autres mandataires sociaux (voir Jetons de présence)

Renseignements généraux 339-340

Responsabilité sociale et environnementale 58, 70, 123, 207

Ressources humaines 10-11, 62, 64, 66-67, 69, 73, 76-77, 81-82, 84, 120, 125, 142, 151, 164-165, 169, 208, 329

Résultat des cinq derniers exercices 318

Risques

- assurances 209
- de change 203-204, 225, 273, 276-277, 308
- de liquidité 193, 204-205, 278
- financiers 162, 169, 203, 273, 349
- de fluctuation des cours de bourse 276
- juridiques 207
- opérationnels 171, 205
- prévention (voir Prévention des risques)
- de taux 169, 204, 270-271

S

Salariés (voir Ressources Humaines)

Saint Laurent (voir Yves Saint Laurent)

Sergio Rossi 4, 172, 178-179, 184, 191, 199, 202, 228, 245-246, 290-293

Seuils (franchissement) 334, 341

Sport & Lifestyle (voir Activités)

Stella McCartney 4, 9-10, 14, 18, 33, 42, 65, 78, 80, 85, 94-95, 97-98, 100-102, 104-114, 117-120, 134, 185, 290-293

Stock options (voir Option de souscription et d'achat d'actions)

Stratégie 8-11, 13, 24-26, 28-32, 35-36, 39-40, 42-43, 50-52, 54-55, 59-63, 69, 73, 75-76, 81, 83, 91, 93, 111-112, 117, 138, 152, 155, 160-161, 165, 179-180, 185, 187-188, 199-200, 202, 241, 258, 262, 273, 321-322, 329, 333, 337, 347

T

Tomas Maier 10, 28, 178, 190, 200, 255, 292

Tretorn 50, 295

U

Ulysse Nardin 5, 9-10, 13-14, 18, 33, 43, 66, 134, 136, 157, 173-174, 177, 179-180, 184-185, 189, 195, 199, 201-202, 231, 283, 290-294

V

Volcom 5, 14, 44, 53-54, 78, 84-85, 97, 99, 102, 105, 108, 111, 113, 115-117, 120-121, 134, 136, 186, 188, 202, 254, 297

Y

Yves Saint Laurent 4, 30-32, 134-136, 175-176, 179, 183, 190, 201, 233, 290-293

kering

Société anonyme au capital de 505 065 960 euros
Siège social : 10 avenue Hoche – 75381 Paris cedex 08
552 075 020 RCS Paris

Tél. : +33 (0)1 45 64 61 00 – Fax : +33 (0)1 45 64 60 00
kering.com

Ce document a été réalisé par un imprimeur éco-responsable diplômé Imprim'Vert
sur du papier certifié PEFC fabriqué à partir de bois issu de forêts gérées durablement.

Création et réalisation : Agence Marc Praquin

papiers

Avec Ecofolio
tous les papiers
se recyclent.

Empowering Imagination