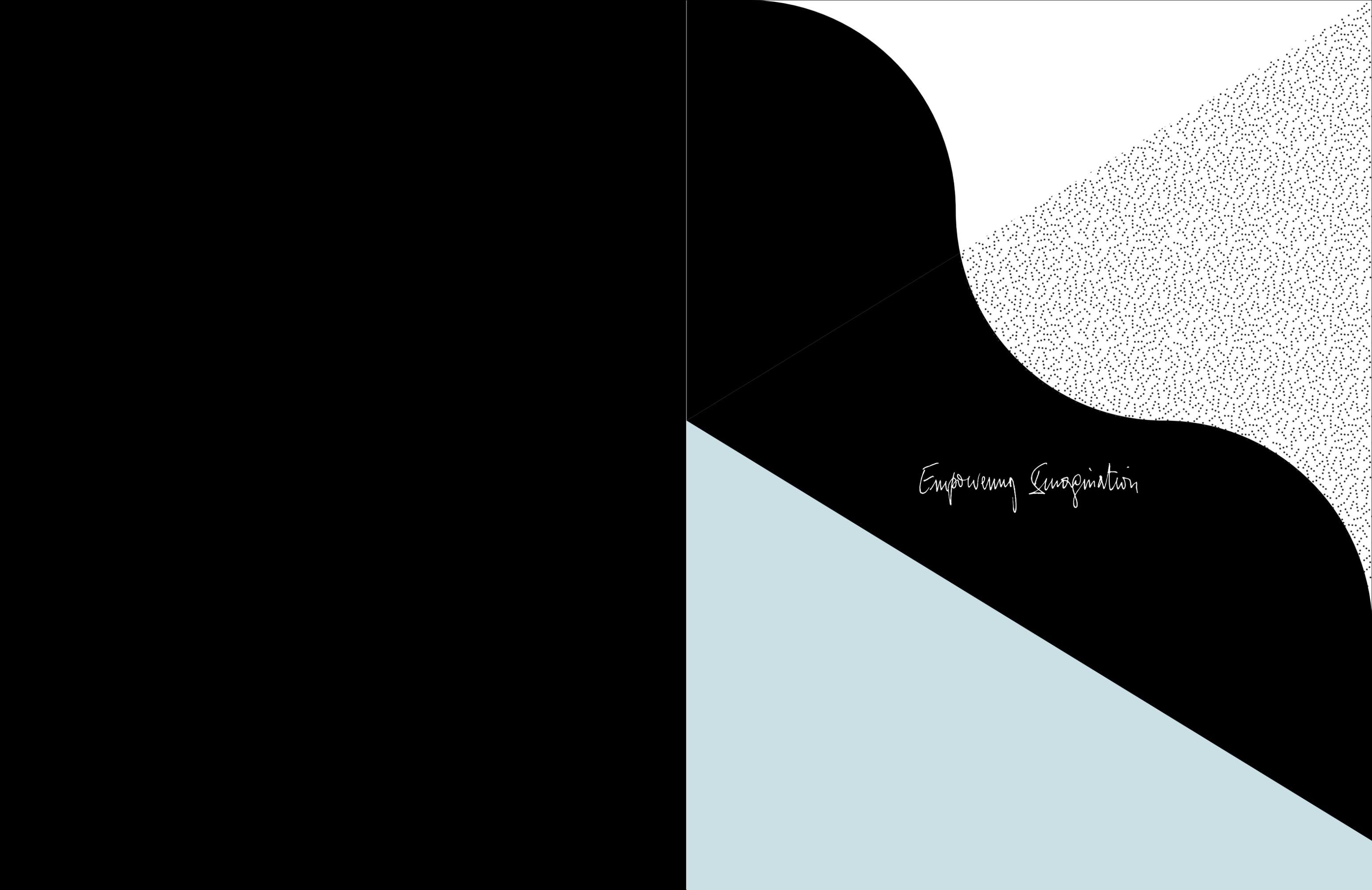


2014



K E R I N G

RAPPORT
D'ACTIVITÉ



Empowering Imagination

LE GROUPE**P.06—09**

Message du
Président-Directeur
général

P.10—15

Chiffres clés

P.16—17

Faits
marquants

P.18—21

E-commerce

P.22—25

Ressources
Humaines

P.26—29

Développement
durable

P.30—33

Fondation
d'Entreprise Kering

P.36—37

Comité exécutif

P.38—39

Gouvernement
d'entreprise

LES MARQUES LUXE**P.40—53**

Gucci
Bottega Veneta
Saint Laurent
Alexander McQueen
Balenciaga
Stella McCartney
Christopher Kane
Brioni

P.54—63

Girard-Perregaux
JeanRichard
Boucheron
Pomellato
Dodo
Qeelin
Ulysse Nardin

**LES MARQUES SPORT
& LIFESTYLE****P.64—71**

Puma
Cobra Puma Golf
Tretorn
Volcom
Electric



MESSAGE DE
FRANÇOIS-HENRI PINAULT



Président-Directeur général
de KERING

« Notre Groupe est un groupe familial, nous nous appuyons sur une vision stratégique de long terme, et Kering est l'héritier d'une très forte culture entrepreneuriale. »

2014 a été notre première véritable année en tant que groupe totalement concentré sur le Luxe et sur le Sport & Lifestyle.

Dans un contexte économique incertain, Kering a réalisé de solides performances opérationnelles et financières. Le Groupe a affiché une progression du chiffre d'affaires de 4,5 % en comparable, dépassant 10 milliards d'euros, et a maintenu un niveau élevé de résultat opérationnel et de rentabilité.

Ces résultats valident à nouveau pleinement notre modèle de développement : Kering présente un profil équilibré en termes de présence géographique, de stade de maturité de ses marques, de catégories de produits mais aussi de canaux de distribution.

Kering opère sur des secteurs porteurs, soutenus par des dynamiques très fortes de consommation et d'évolutions socio-démographiques : le marché de Luxe continuera structurellement à croître, au-delà des oscillations de la conjoncture. Certes, il est moins homogène que par le passé, et plus mouvant du fait de l'apparition de nouvelles nationalités et de nouvelles générations



« Le caractère exceptionnel de notre Groupe, de sa culture et de son mode de fonctionnement, constituent des atouts essentiels pour assurer le succès de nos entreprises. »

de consommateurs. Cela rend d'autant plus pertinent notre modèle multimarque, qui permet de capter, dans toute sa diversité, la demande des différents types de clients. Dans cet environnement, les marques de Kering ont un potentiel formidable et notre Groupe a démontré sa capacité à le révéler. Ainsi, pour ne citer qu'elles, Gucci, Bottega Veneta et Saint Laurent sont des marques globales auxquelles le Groupe apporte les moyens pour la poursuite de leur développement, chacune en fonction de ses besoins.

Afin de donner corps à nos ambitions et d'augmenter la valeur-ajoutée créée par le Groupe, nous avons mis à profit cette année pour renforcer nos structures et notre organisation. Dans le Luxe, nous avons mis en place un pôle Couture & Maroquinerie ainsi qu'un pôle Montres & Joaillerie. Cette nouvelle organisation accroît notre capacité à aiguillonner l'imagination de nos marques, mais aussi leur rigueur de gestion. Notre modèle opérationnel est intégré, pragmatique et réactif. Nos équipes créatives s'efforcent de rendre l'offre toujours plus pertinente pour nos clients. Nous adaptons en permanence nos dispositifs de distribution aux évolutions de la demande. Enfin,

« Nous sommes très confiants dans les perspectives à long terme de Kering. »

nous visons à rendre nos processus opérationnels de plus en plus performants et nos synergies de plus en plus effectives.

Le caractère exceptionnel de notre Groupe, de sa culture et de son mode de fonctionnement, constituent des atouts essentiels pour assurer le succès de nos entreprises. Notre Groupe est un groupe familial, nous nous appuyons sur une vision stratégique de long terme, et Kering est l'héritier d'une très forte culture entrepreneuriale. La réalisation concrète, l'exigence de réactivité, l'équilibre entre lucidité et prise de risque, tout cela imprègne les équipes dirigeantes de nos marques.

Parce que nous nous inscrivons dans le temps long, notre Groupe est pleinement conscient de sa responsabilité vis-à-vis de ses salariés et de son environnement. L'attachement de notre Groupe au développement durable est né de la conviction que cette façon responsable de faire des affaires est créatrice de valeur.

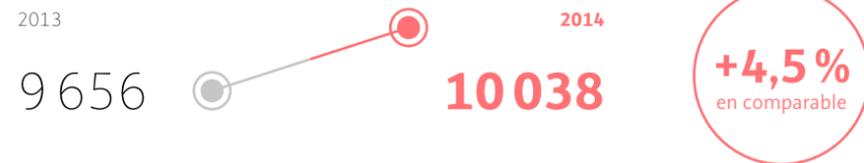
Vous l'avez compris, nous sommes très confiants dans les perspectives à long terme de Kering.

Pour autant, bien entendu, nous ne perdons pas de vue les impératifs du court terme, et nos priorités opérationnelles pour 2015 sont clairement Gucci et Puma. L'équipe de direction renouvelée chez Gucci a fait entrer la marque dans une nouvelle phase de son développement. Chez Puma, l'enjeu sera de confirmer le regain d'attractivité de la marque, en offrant des produits toujours plus innovants.

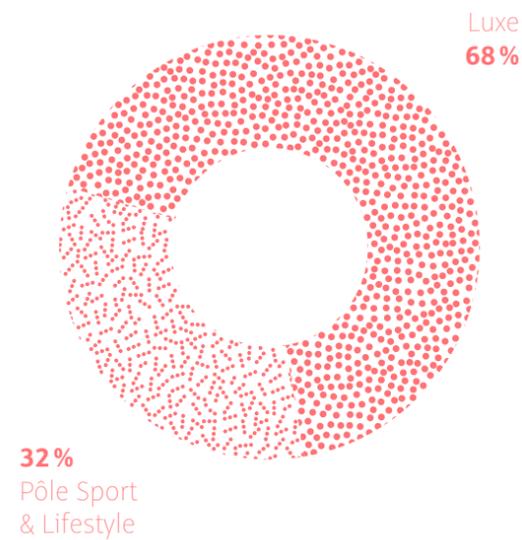
Ce début d'année est encore marqué par un grand nombre d'incertitudes économiques, doublées de fluctuations importantes des devises. Face à ces aléas économiques et monétaires, nous demeurons vigilants, et nous portons tous nos efforts sur la croissance interne, et pour être plus précis, sur la croissance organique, c'est-à-dire à magasins comparables.

Nous sommes plus que jamais convaincus, du formidable potentiel de nos marques, prises individuellement, et de notre Groupe à leur fournir les moyens nécessaires à leur développement, pour assurer une croissance pérenne et rentable.

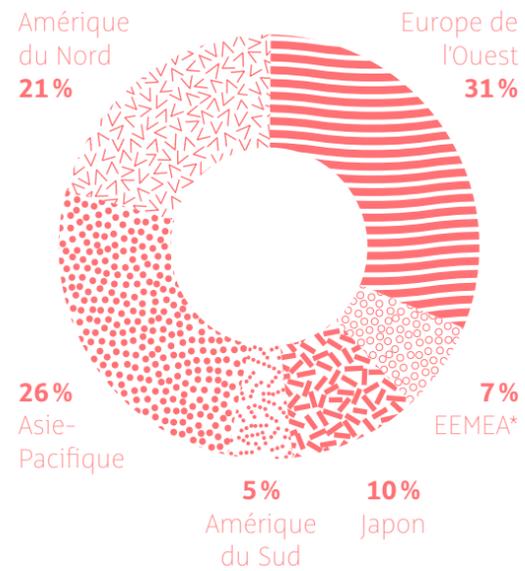
CHIFFRE D'AFFAIRES
en millions d'euros



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ

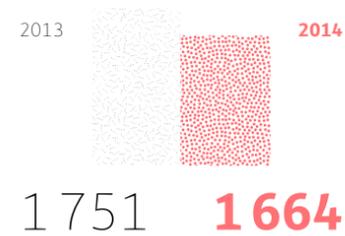


RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



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

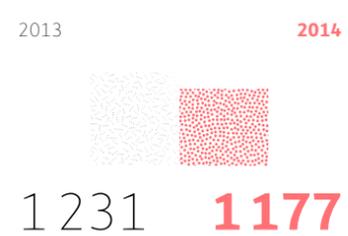
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT
en millions d'euros



MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE
en % du chiffre d'affaires



RÉSULTAT NET PART DU GROUPE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES¹
en millions d'euros

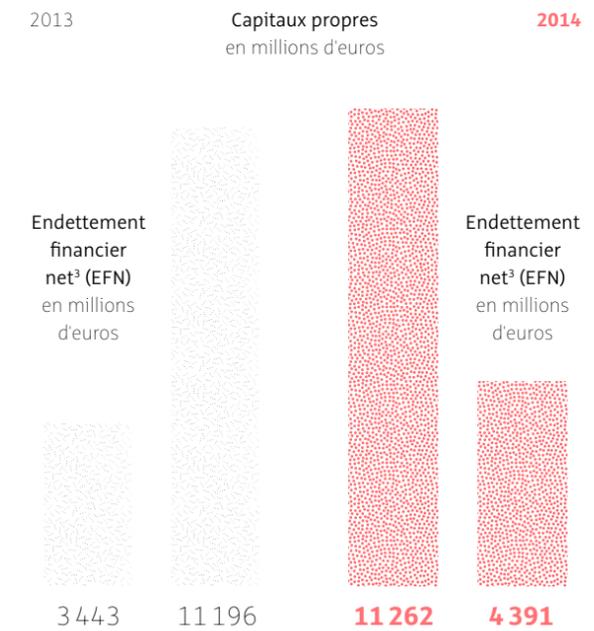


DIVIDENDE PAR ACTION²
en euros

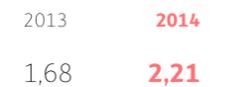


STRUCTURE FINANCIÈRE ET RATIO D'ENDETTEMENT

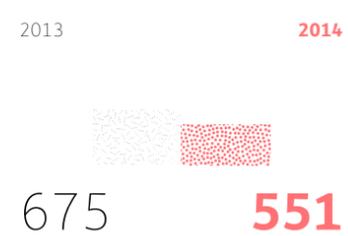
ENDETTEMENT FINANCIER NET
en % des capitaux propres de l'ensemble consolidé



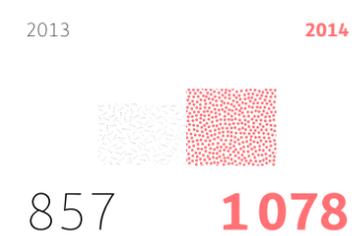
RATIO DE SOLVABILITÉ (EFN/EBITDA)



INVESTISSEMENTS OPÉRATIONNELS BRUTS⁴
en millions d'euros



CASH FLOW LIBRE OPÉRATIONNEL⁵
en millions d'euros



1 — Hors éléments non courants
2 — Soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 23 avril 2015
3 — Endettement financier net défini en partie 5 du Document de Référence 2014, disponible sur kering.com
4 — Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles
5 — Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles - acquisitions nettes d'immobilisations corporelles et incorporelles

CHIFFRE D'AFFAIRES
en millions d'euros

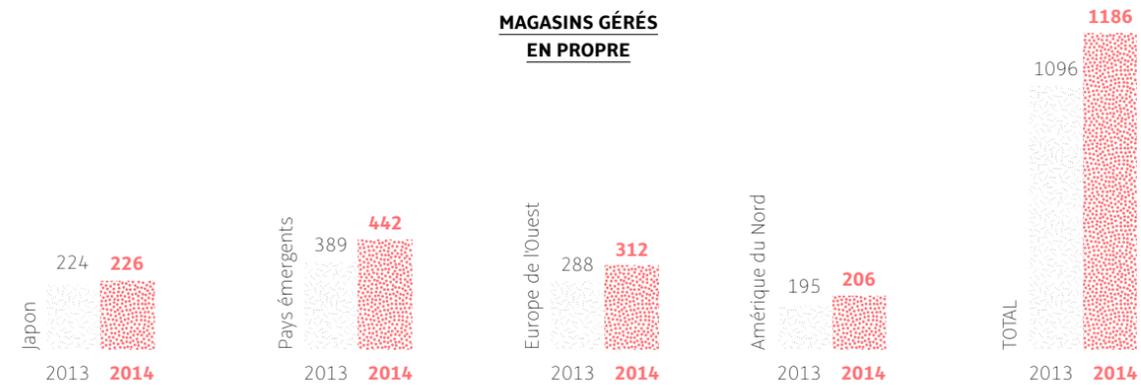


+4.9%
en comparable

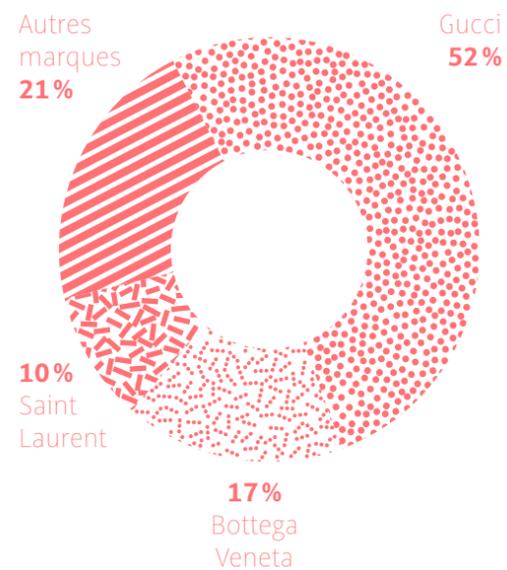
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT
en millions d'euros



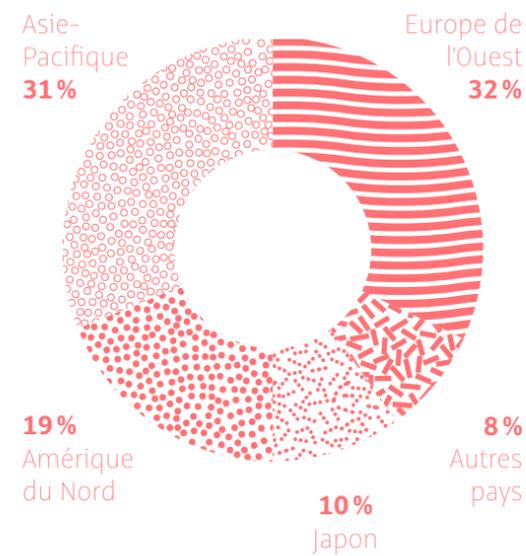
MAGASINS GÉRÉS EN PROPRE



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MARQUE



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



CHIFFRE D'AFFAIRES
en millions d'euros

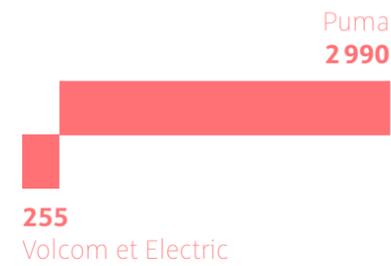


+3.5%
en comparable

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT
en millions d'euros



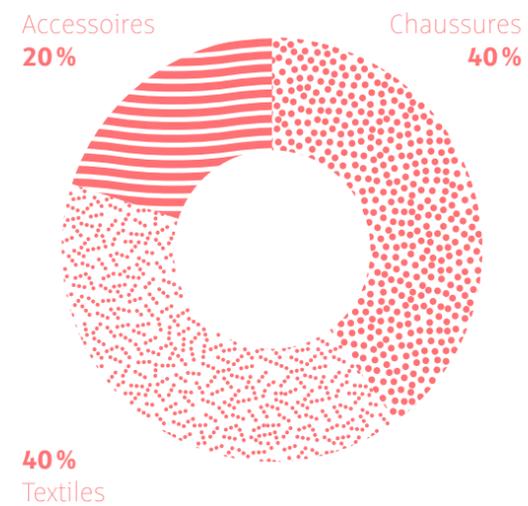
RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MARQUE
en millions d'euros



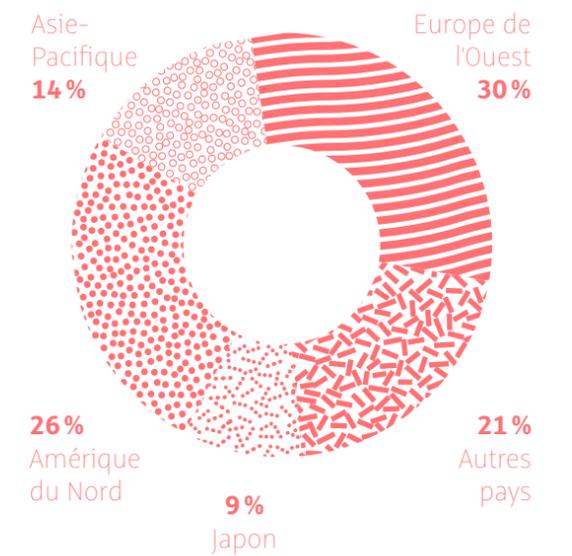
RÉPARTITION DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT PAR MARQUE
en millions d'euros



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR CATÉGORIE DE PRODUITS



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



**ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION KERING
PAR RAPPORT À L'INDICE CAC 40**

Du 1^{er} janvier 2013 au 22 février 2015

Après avoir progressé de 27% en 2012 et de 11% en 2013, le titre Kering s'est inscrit en hausse de 4% en 2014. Cette évolution doit s'apprécier dans le contexte plus global du secteur du Luxe, qui a souffert d'une volatilité accrue des ventes, en particulier en Asie Pacifique au second semestre, et de la pression liée aux variations de devises.

Plus généralement, les bourses européennes ont continué à pâtir tout au long de 2014 d'une conjoncture peu porteuse, la reprise économique tardant à se matérialiser, et ce alors même que les marchés américains ont battu des records, portés par la vigueur de l'économie.

Dans ce contexte, le titre Kering a fait preuve d'une bonne résistance tant vis-à-vis de ses pairs que de son indice de référence, le CAC 40 enregistrant un repli de 1% en 2014.

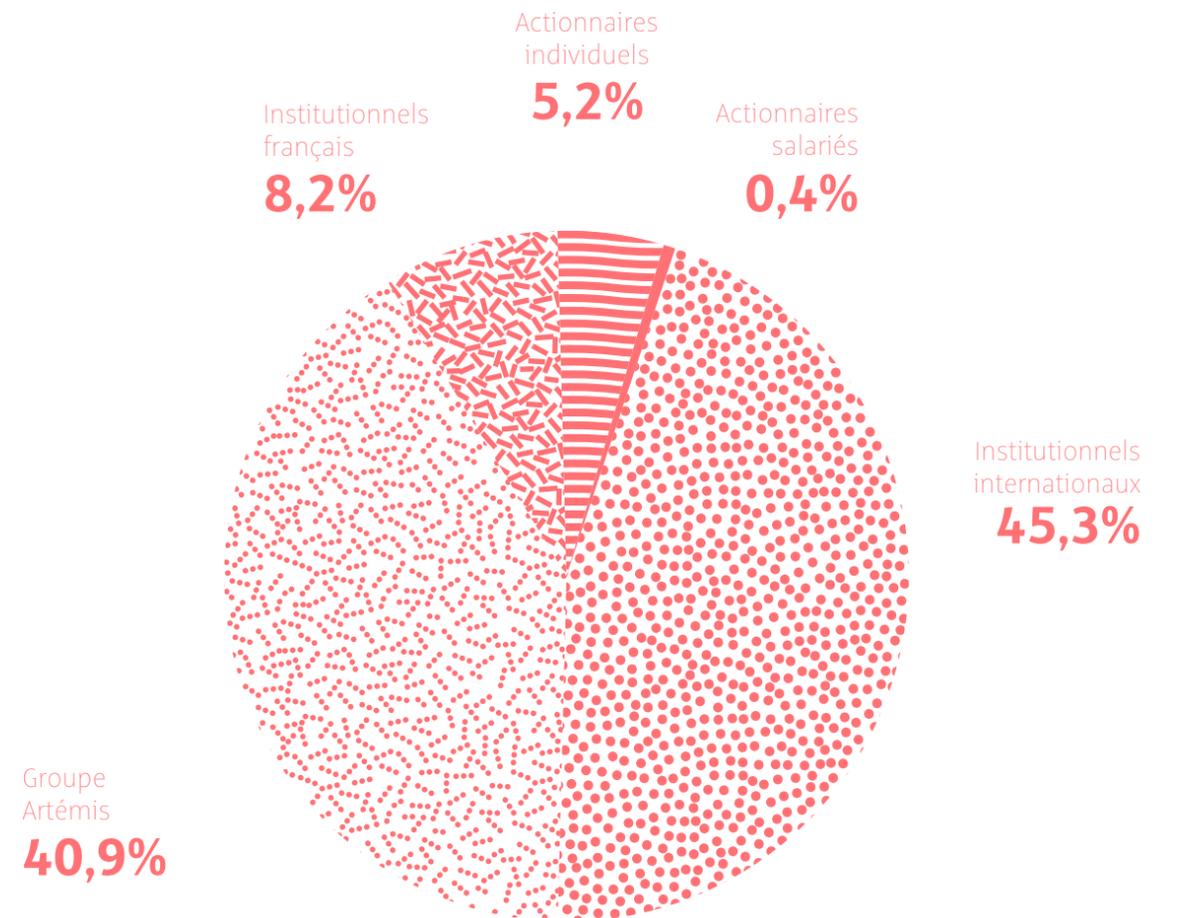


RÉPARTITION DU CAPITAL

au 31 décembre 2014

Au 31 décembre 2014, le Groupe Artémis (détenu en totalité par la Société financière Pinault, elle-même contrôlée par la famille Pinault), est l'actionnaire majoritaire de Kering avec 40,9 % du capital.

Les investisseurs institutionnels représentent 53,5 % du capital, dont 8,2 % détenus par des sociétés françaises et 45,3 % par des non-résidents, au premier rang desquels les actionnaires nord-américains (20,7 %), britanniques (12,4 %), suivis de l'Europe continentale hors France (6,8 %), dont notamment la Norvège (1,8 %) et la Suisse (1,4 %). Les actionnaires de la région Asie-Pacifique représentent 3,6 % du capital. Les actionnaires individuels détiennent 5,2 % du capital du Groupe.



Source: Titre au porteur (TPI)
au 31 décembre 2014

MARS

- Kering et l'Union internationale pour la conservation de la nature (groupe d'experts Boas et pythons de l'UICN/SSC) publient le **premier rapport sur l'élevage en captivité**, dans le cadre du Partenariat pour la préservation des pythons

AVRIL

- Les équipes Kering s'associent à la Fondation Tsinghua (Pékin) pour **promouvoir les jeunes talents créatifs et les étudiantes en Chine**

- **Kering réorganise ses activités Luxe** pour accélérer le développement de ses marques

MAI

- Kering publie un **Rapport d'étape sur ses objectifs Développement durable 2016**

- Parsons The New School for Design et Kering annoncent leur **troisième concours annuel « Empowering Imagination »**

JUIN

- Finalisation de la **cession de La Redoute et de Relais Colis**

SEPTEMBRE

- Kering lance **Kering Eyewear** et reprend le contrôle de sa chaîne de valeur Optique

- Vogue Italia et Kering s'associent pour la deuxième année pour **offrir des stages aux jeunes talents de la mode**

- **La Fondation d'Entreprise Kering renforce son action en Asie** et nomme la professeure Yuan Feng au sein de son Conseil d'administration

OCTOBRE

- Kering et le Centre du commerce international constituent le Plan d'action pour la **conservation et l'exploitation durable des crocodiles de Madagascar** (MCCSUP)

- Kering s'associe au Centre for Sustainable Fashion du London College of Fashion pour **inciter les jeunes talents de la mode à adopter des pratiques durables**

NOVEMBRE

- Kering devient **partenaire officiel du Festival International du Film de Cannes** et place les femmes et le cinéma sous les projecteurs

- Kering acquiert **la marque de haute horlogerie Ulysse Nardin**

L'e-commerce est au cœur de l'expérience multicanal que nos marques mettent progressivement à disposition de leurs clients. Nos sites web ne sont pas uniquement un moyen de générer des ventes supplémentaires ; ils sont aussi un outil formidable pour mettre en valeur les univers de nos marques, pour proposer des services supplémentaires et enfin pour établir un dialogue permanent avec nos clients d'aujourd'hui et de demain.

L'E-COMMERCE

DÉVELOPPER L'E-COMMERCE Le digital est une priorité stratégique pour Kering. Mais le développement de notre présence en ligne ne répond pas seulement à des impératifs commerciaux, il tient aussi au fait que le digital impacte la demande sur l'ensemble des circuits de distribution. Ainsi, les comportements des consommateurs sont de plus en plus influencés par l'univers digital, notamment via les réseaux sociaux, et ce quel que soit l'endroit où ils réalisent leurs achats. Et parce que nos marques sont mondiales, nous devons avoir des *flagships* dématérialisés accessibles dans le monde entier. Notre effort e-commerce se concentre désormais sur l'amélioration de l'expérience multicanal globale pour les clients de nos marques, en la rendant plus personnelle, continue et conviviale. Nous soutenons par conséquent nos marques dans l'amélioration du niveau de performance de leurs sites web et de la connexion avec les boutiques. Nous les aidons dans leurs efforts de gestion de la relation client (CRM) afin qu'elles puissent instaurer avec leurs prospects et leurs clients un dialogue en ligne et hors ligne parfaitement fluide.

HARMONISATION DIGITALE Dans le pôle Luxe, nous avons renforcé notre potentiel global de vente en ligne. Ainsi, selon la taille et la présence de la marque, mais aussi son niveau de développement, le nombre de sites d'e-commerce localisés varie de 30 à 99. En Sport & Lifestyle, le Groupe vise en permanence à harmoniser les plates-formes technologiques pour l'ensemble de ses marques. Cette approche englobe la création du site, son évolution et sa



maintenance ainsi que son expansion globale. Electric et Volcom sont dorénavant portés par une même plate-forme d'e-commerce. Volcom propose aux États-Unis, en Europe et en Australie la distribution en ligne de ses produits. Electric le fait aux États-Unis et en Europe. Le site de PUMA propose une offre intégrée qui associe le contenu et les fonctionnalités de l'e-commerce pour faire vivre à ses clients une expérience en ligne unique. Il s'agit d'un outil précieux pour la mise en œuvre de l'initiative *Forever faster*.

FORMATION AU DIGITAL La Digital Academy de Kering a changé d'orientation pour se muer en eCampus, afin de faciliter le développement des bonnes pratiques, de l'expertise et des compétences en digital au niveau des marques et du Groupe. Ainsi, nous proposons désormais un degré élevé d'e-learning pour tous les collaborateurs du Groupe qui cherchent à améliorer leurs compétences digitales.

« Les consommateurs sont très en avance sur nous... [mais] il est ridicule de croire que le numérique va prendre tout le pouvoir ».

Comment passer au numérique sans nuire à l'image de votre marque... Une question au cœur de *Decoded Fashion - Milan*, événement organisé le 22 octobre dernier. Les marques sont-elles prêtes à adopter les nouveaux codes et à s'adapter ? K s'est rendu sur place pour mieux comprendre les enjeux qui les attendent.

Grâce au web, nous pouvons profiter de tout ce qu'un magasin propose sans même avoir à nous y rendre. Et pourtant, les boutiques continuent d'exister et les marques du luxe, notamment, continuent d'étendre leur réseau d'enseignes. La technologie numérique a révolutionné le secteur de la mode et du luxe, d'une manière pas toujours prévisible, et les choses devraient empirer (ou évoluer en mieux, tout dépend du point de vue) à l'heure où s'accélérent les changements technologiques.

À l'occasion de l'événement, keynotes et tables rondes ont montré comment les marques de mode et du luxe qui savent s'y prendre vont avoir un temps d'avance sur leurs rivales moins affûtées sur le plan technologique. Il s'agit d'apprendre et de comprendre comment obtenir un plus grand nombre de clics sur le bouton « Acheter », entretenir le dialogue avec les clients sur les médias sociaux et générer des relations plus fortes et une valeur de marque plus élevée.

Mais dans la course au numérique, les marques doivent se montrer prudentes, car ce qui prend beaucoup de temps à se construire peut être détruit tout aussi rapidement. Il n'existe pas de formule universelle. Et c'est là qu'une scission semble s'opérer : entre les marques grand public et leurs concurrentes haut de gamme.

DÉCRYPTER LES CODES DU LUXE

Les marques
sont-elles prêtes
à adopter
les nouveaux
codes
et à s'adapter ?

Dans sa keynote, le Directeur E-business de Kering, a déclaré que les marques de luxe (qui attachent presque autant d'importance à l'« expérience client » qu'au produit) doivent se montrer particulièrement prudentes à l'heure d'évaluer leur stratégie en ligne. « Nous passons au numérique sans réfléchir aux implications », a-t-il déclaré, « et je n'ai pas encore observé de bonne illustration de marque de luxe rejoignant Facebook ». Pour lui, le message est clair : « Soyez conscient de ce que vous pouvez perdre ».

Il est vrai que le numérique implique une démocratisation, l'ouverture de la marque auprès d'un public plus large. Alors que le luxe a juste-

ment pour ADN une certaine notion d'exclusivité. Ces deux dimensions sont-elles compatibles, notamment quand on sait que l'« expérience » est perçue aujourd'hui comme un composant fondamental de tout ce qui a trait au luxe ? « Le degré de qualité et de détail nécessaires pour offrir une expérience luxueuse est très élevé », souligne l'intervenant de Kering, signifiant ainsi – sans doute – que la technologie a ses limites.

Et pourtant, s'il a conseillé aux participants « de penser luxe d'abord, puis numérique », il se défend d'être technophobe. « Si vous lancez aujourd'hui une entreprise, vous commencez par le tout-canal », a-t-il rappelé, avant d'ajouter que le e-commerce est un moteur de ventes essentiel. « Le web est le seul canal qui a un impact sur le reste de l'activité. Si vous désactivez votre site, cela a un effet sur vos ventes. Si vous fermez une boutique, l'effet n'est pas le même. »

UNE CONVERSION ZÉLÉE

Un autre enjeu majeur pour les marques de mode et de luxe à l'ère d'Internet est de comprendre comment améliorer la « conversion » au numérique – soit transformer en acheteurs les visiteurs du site web. Pieter Jongerius, partenaire et directeur stratégique de l'entreprise amstellodamoise Fabrique, a rappelé – au détour d'un table ronde très suivie – qu'aux débuts du e-commerce, les marques avaient pour habitude de se différencier en ligne en créant des sites web qui, s'ils étaient séduisants visuellement, manquaient d'efficacité sur le plan commercial.

En présentant des copies d'écran des sites en ligne à l'époque et aujourd'hui, y compris ceux d'Asos, de Land's End et de Paul Smith, Jongerius a fait remarquer que tous sont proposés sur fond blanc avec un bouton « Ajouter au panier » en haut à droite et des menus déroulants en haut pour une bonne raison : c'est là que les acheteurs s'attendent à trouver ces fonctions et cela facilite la conversion (ce qui est a priori la raison d'être d'un site web e-commerce). « Certaines choses doivent être à certains endroits, sinon vous vous retrouvez avec un site très beau mais qui ne génère aucune conversion », a-t-il enchaîné, en soulignant que le design d'un site doit être développé en gardant l'idée de conversion à l'esprit. « Le bouton « Acheter » devra probablement être plus gros que ce que vous pensez. »

Selon le consultant, les différents impératifs qui influencent la conception du site web des marques de luxe expliquent leur retard en matière de e-commerce. « L'esthétique à laquelle nous habitons les sites de luxe diffère de celle requise par le e-commerce. L'un de mes clients ne souhaitait par exemple pas de menus déroulants sur son site au motif que ceux-ci sont très laids. C'est peut-être vrai, mais ils fonctionnent. »

« le social constitue le début de l'entonnoir, peu importe que l'entrée se fasse par Twitter, Pinterest ou Facebook. »

VIE SOCIALE

La maîtrise des médias sociaux est aujourd'hui un impératif. Si le e-commerce signifie le tout-canal, le e-marketing doit impliquer le tout-médias. Au cours d'une conférence sur la création d'« expériences numériques pertinentes », Uri Minkoff, Directeur de Rebecca Minkoff, entreprise réputée pour la relation qu'elle entretient avec ses clients par le biais des médias sociaux, a déclaré : « le social constitue le début de l'entonnoir, peu importe que l'entrée se fasse par Twitter, Pinterest ou Facebook. [La question est] de savoir comment ces contacts sont convertis une fois qu'ils sont dans l'entonnoir. » La gestion de cet entonnoir ou du canal par lequel les consommateurs nouent leur relation avec une marque est essentielle. Il convient « de savoir quand votre client souhaite établir une connexion spécifique. Vous devez faire preuve de pertinence dans vos différents messages à des moments différents ».

Minkoff a souligné que les gens consultent leur téléphone plusieurs fois par jour, mais que la plupart consultent leur ordinateur au bureau et leur tablette le soir, le type de contenu proposé doit donc être adapté au moment. Parfois, un client souhaite juste visualiser un nouveau look ; parfois il peut vouloir acheter. Savoir quel type de contenu proposer et à quel moment permet d'améliorer la conversion. Minkoff a rappelé également comment son entreprise teste en permanence ses promotions par e-mail quasiment en temps réel, en envoyant des mailings par lots. En affinant le message en fonction des retours reçus pour chaque lot – par exemple, avec des lignes d'objet différentes – « au moment où vous atteignez le bas de votre liste, vous pouvez avoir amélioré votre taux de conversion par deux ou trois ! »

Si la technologie a de toute évidence révolutionné les secteurs de la mode et de la



vente au détail, pour Martijn Bertisen, Directeur retail chez Google, « Nous n'avons encore rien vu. Nous n'en sommes qu'au début. Le rythme du changement ne sera jamais aussi lent que ce qu'il est aujourd'hui. Il va s'accélérer. » Le e-commerce reste une niche, a-t-il suggéré, en rappelant qu'au Royaume-Uni, pays le plus en avance en termes de commerce électronique, seuls 12 à 15 % des acheteurs effectuent leurs achats en ligne.

LA CLIQUE DES CLICS

Pourquoi si peu ? Parce que les gens aiment encore toucher les choses, les essayer et voir à quoi elles ressemblent, connaître l'avis de leurs amis et voir ce que les autres acheteurs consomment. Cela dit, les gens apprécient aussi les avantages de la technologie : les achats en ligne peuvent être plus rapides (paiement « one-click »). Ils facilitent la comparaison des prix, permettent une personnalisation des produits et les revendeurs peuvent offrir un plus



grand choix dans un espace virtuel.

« La technologie commence à nous permettre de concilier le meilleur de ces deux mondes », se réjouit Bertisen. En donnant quelques exemples de la manière dont Google opère des incursions révolutionnaires, il a expliqué comment les utilisateurs peuvent se servir de Street View pour « déambuler » dans un magasin et regarder autour d'eux sans même à avoir à sortir de chez eux.

En attendant, il semble que les formes hybrides de commerce électronique soient appelées à évoluer : une tendance émergente au Royaume-Uni s'articule autour du « click and collect », a confirmé Bertisen : les acheteurs achètent en ligne mais – n'ayant pas la patience d'attendre la livraison – se rendent directement en magasin pour récupérer leurs achats.

En résumé, selon Bertisen il n'existe pas de solution miracle : « Les consommateurs sont très en avance sur nous... [mais] il est ridicule de croire que le numérique va prendre tout le pouvoir ».

Kering accompagne ses collaborateurs dans l'expression de leur potentiel et de leur créativité en développant leurs compétences et performances, de la manière la plus imaginative et durable.

LES RESSOURCES HUMAINES

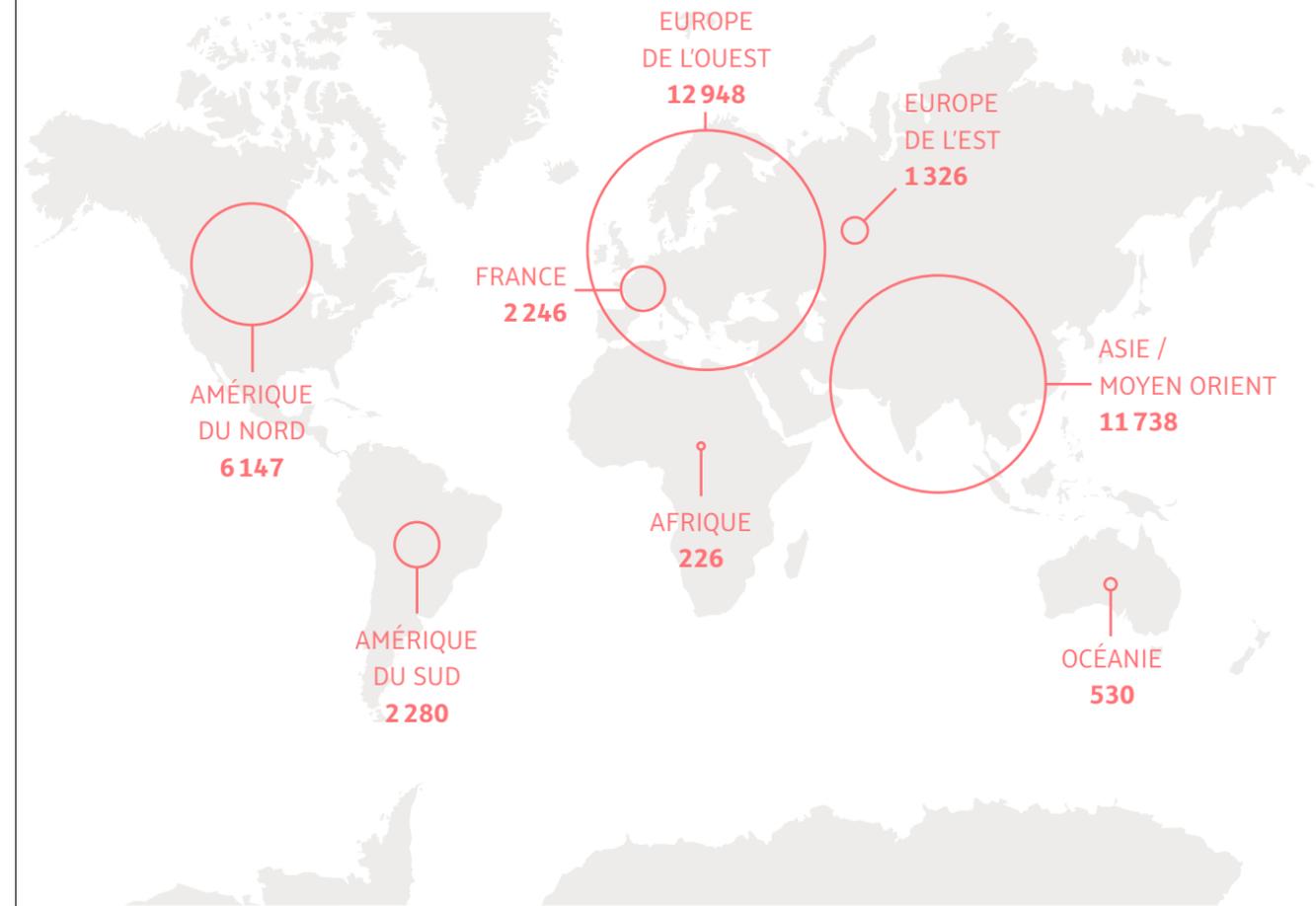
UNE APPROCHE RH PLEINEMENT COHÉRENTE AVEC LA STRATÉGIE D'ENSEMBLE

DU GROUPE Kering donne à ses collaborateurs les moyens de dépasser leurs limites, de progresser, d'innover et de réaliser leur potentiel avec créativité et dans la durée. Cette démarche se traduit par un investissement fort dans l'accompagnement de nos collaborateurs en termes de développement de leur expertise, de leur potentiel créatif et de leur leadership. Nous nous attachons également à leur offrir des opportunités en matière d'évolution professionnelle et de développement de carrière dans l'ensemble de nos marques et dans tous les pays où nous intervenons.

Le développement des talents est essentiel pour Kering, et un processus d'évaluation a été lancé en septembre 2014 dans l'optique d'évaluer notre capital humain et de finaliser des programmes de développement. En 2015, le processus sera élargi à toutes nos marques et toutes nos fonctions métier.

EMPOWERING TALENT Nous sommes en quête de collaborateurs créatifs, audacieux et désireux de relever des défis, ancrés dans les marchés clés où opèrent les marques Kering. Ainsi, depuis 2013, un partenariat annuel nous unit à Vogue Italia pour proposer des stages en Italie et en Suisse. Depuis trois ans, nous travaillons également avec Parsons The New School for Design pour offrir des stages. En Chine, Kering a initié l'année dernière, une collaboration avec l'université de Tsinghua. Enfin, en 2014, nous avons également lancé un partenariat avec le London College of Fashion pour proposer stages et récompenses.

PREMIER ACCORD DU COMITÉ D'ENTREPRISE EUROPÉEN Kering renforce son engagement en faveur du développement des talents dans les meilleures conditions possibles afin de contribuer à la performance du Groupe. Nous avons négocié un accord avec notre Comité



Effectifs inscrits au 31 décembre 2014.

d'entreprise européen, qui définit un cadre à l'échelle du Groupe dans trois domaines : bien-être au travail (y compris santé, sécurité et qualité de vie au travail), diversité et égalité des sexes, et développement professionnel. Une analyse des initiatives de nos marques sera effectuée chaque année.

AMBITION : DEVENIR L'EMPLOYEUR PRIVILÉGIÉ DES FEMMES Il y a quatre ans, Kering lançait son programme Leadership et mixité afin de promouvoir l'accès des femmes aux plus hauts niveaux de responsabilités. Dans le cadre de notre effort pour garantir égalité des chances et transparence, nous avons lancé une campagne interne intitulée « Hunting down stereotypes ». Elle vise à encourager les employés du Groupe à réfléchir à la représentation des femmes et des hommes, et à éviter qu'ils soient catalogués dans des rôles sociaux prédéterminés. Autre objectif du programme : assurer le développement professionnel du personnel féminin du Groupe. La deuxième vague de notre programme de mentorat a été lancée en 2014, avec 78 % de femmes parmi les participants.

32 890
COLLABORATEURS
DANS **63** PAYS
(effectifs moyens)

Frances Corner préside l'une des plus vastes et des plus influentes écoles de mode au monde. Le London College of Fashion et son Centre for Sustainable Fashion (Centre pour une mode durable) enseignent tous les aspects du secteur et explorent un mode durable, à travers des projets tels l'accompagnement de femmes en prison. K a intégré les rangs de cette prestigieuse école.

Imaginez... la plus grande université artistique d'Europe – forte de 5 500 étudiants. Là où l'on pourrait s'attendre à une approche très encyclopédique, et à un établissement peuplé de riches étudiants étrangers, il n'en est rien. L'école n'est en réalité ni polymorphe ni polytechnique. Elle jouit pourtant d'un immense prestige à l'international.

Comme son nom l'indique, le London College of Fashion est « monotechnique »: il adresse tous les aspects de la mode, de la gestion aux sciences, du merchandising au journalisme, en passant par le stylisme. Un éventail de métiers qui lui confère un statut unique, seul établissement du pays spécialisé dans l'éducation à la mode, la recherche et le conseil.

Plus de la moitié des étudiants sont originaires du Royaume-Uni (contre un tiers seulement dans la plupart des établissements similaires), 11 % viennent d'Europe et 37 % du reste du monde, une dimension essentielle dans une perspective globale. Plus de 100 pays sont ainsi représentés à l'heure actuelle au sein de l'établissement.

L'école fait aussi preuve d'ouverture: 40 % des élèves originaires de Grande-Bretagne sont issus de milieux modestes et sont souvent les premiers de leur famille à accéder aux études supérieures. Outre les étudiants de premier cycle, 400 élèves sont inscrits en deuxième et troisième cycles, dont 60 en doctorat et 11 en MBA. Certains étudient la psychologie de la consommation, quand d'autres se penchent sur la gérontologie, cernant par exemple les implications des vêtements pour les personnes souffrant de démence.

Toutes ces composantes font la singularité du London College of Fashion, se réjouit Frances Corner, qui préside à la destinée de l'établissement depuis 2005. Elle le sait, les étudiants ont le choix entre le LCF et une pléthore d'autres universités. Mais l'exposition à de nouvelles idées, la qualité des échanges professeurs-élèves, l'envergure des recrutements de jeunes diplômés, l'accès à des équipements de pointe, pour le travail du cuir notamment, ainsi qu'une communauté internationale forte, sont autant d'éléments déterminants à l'heure du choix.

SUSCITER LE DÉBAT

Qui plus est, « nous cultivons une dose d'anarchisme », sourit Frances Corner. « Nous n'aimons rien tant que remettre en question les statuts, une démarche saine dans l'éducation d'un individu ». Pour elle, il est important d'adopter un mode de pensée différent et de développer des méthodes variées. Une connaissance approfondie du secteur de la mode est en outre essentielle. « Quand on songe à ce que l'on attend d'un designer aujourd'hui: la supervision de six collections

UNE ÉDUCATION À LA MODE DURABLE

LCF et Kering ont conclu un partenariat pour cinq ans

chaque année, on ne peut que constater que l'époque des couturiers comme Cristóbal Balenciaga est bel et bien révolue!

Frances Corner elle-même affiche un parcours éclectique. Un temps artiste ou encore professeure de sérigraphie, ce n'est qu'en intégrant le LCF qu'elle commence à enseigner la mode. Elle est également membre du Conseil d'administration de la Wallace Collection – l'un des musées les plus raffinés sur l'art et le mobilier français du XVIII^e siècle, ainsi qu'un véritable arsenal d'armurerie médiévale – « un ode aux belles choses », dit-elle simplement. Cette fonction fait écho à sa perpétuelle

« soif de connaissances », même si son rôle demeure pragmatique: présider le comité d'audit, qui « contrôle les risques ». Ces qualités l'ont amenée à écrire « Why Fashion Matters », un ouvrage structuré qui a le bon goût de se présenter sous la forme de 101 « provocations sur la mode », véritable apologie de l'importance du secteur pour l'économie, la société et l'individu.

Le livre, bien que très joliment mis en page avec des polices et des couleurs variées, fait volontairement l'impasse sur les illustrations, afin de ne pas édulcorer le message. Ponctué de paroles de sagesse, il s'ouvre sur une déclaration forte: la mode est la forme la plus immédiate et la plus intime d'expression de soi. « Plus rapidement que toute autre chose, ce que nous portons raconte qui nous sommes – ou qui nous souhaitons être. »

PRÊTER ATTENTION

Frances Corner en est convaincue: responsabilités sociale et environnementale vont de pair. « La mode ne doit pas passer par l'exploitation » des consommateurs, des travailleurs ou de l'environnement. Elle dresse ainsi une comparaison avec le secteur de l'agroalimentaire. Si nous n'y prêtons pas attention, explique-t-elle, c'est de la viande de cheval qui finit dans notre assiette, comme c'est arrivé en France l'année dernière, et les travailleurs migrants se noient quand ils ramassent des coques dans la baie de Morecombe (au nord-ouest de l'Angleterre). De la même manière, les employés du textile des pays en développement doivent bénéficier de conditions de vie correctes. « Nous avons tous le droit d'être décentement nourris et vêtus, à des prix réels. »

Mais nous vivons dans une société mondialisée, reconnaît-elle, et les réponses ne sont pas simples, même si un débat transparent est essentiel. « Nous pouvons poursuivre notre mode de vie gaspilleur et inégalitaire mais il est aussi possible de dire « non », ce qui est une réponse beaucoup plus courageuse... Vous ne changerez pas tout d'un coup, mais vous pouvez y contribuer. »

Une déclaration de foi qui pourrait être celle du « Centre for Sustainable Fashion » (CSF) du LCF, lancé en 2008 pour marquer le centenaire de l'université, et qui a pour ambition de remettre en question « les cultures réactionnaires de la mode », entre consommation et déconnexion excessives. Dirigé par les professeurs de l'université, le CSF est un projet commun à plusieurs établissements, sous le patronage de l'University of the Arts de Londres. Il explore l'essence-même de ce que l'université s'est choisie comme credo, « Une vie meilleure », s'appuyant sur la mode pour améliorer nos modes de vie et jeter les bases d'un avenir plus durable.



SAISIR LA BEAUTÉ

Fervente militante de la responsabilité sociale, Frances Corner encourage ses étudiants à s'impliquer dans les programmes de volontariat, parmi lesquels « Fashion Education in Prisons ». Dans la prison de Holloway, 25 détenues bénéficient de formations dédiées aux métiers de la mode, telles la réalisation de patrons et de prototypes: « À Londres, nous avons besoin chaque année de 150 opérateurs de prototype supplémentaires. »

À la prison de Send, on enseigne aux détenues la coiffure, le maquillage et la photo. De leur travail, est né un magazine, *The Beauty's Inside*. Les modèles, qui ne sont pas autorisées à dévoiler leur visage, y affichent une allure contenue qui force l'émotion. Frances souligne que les femmes sont souvent pénalisées de manière inéquitable par le système pénitentiaire, mais ces deux programmes ont permis de réduire le taux de récidive.

PENSER L'AVENIR

En octobre de cette année, Frances Corner a conclu un partenariat de cinq ans entre Kering et le CSF pour soutenir l'innovation et la promotion de pratiques durables dans le

« Le Groupe s'intéresse de manière sincère au développement durable, et s'il entend créer de la valeur pour ses actionnaires, il s'attache également à prendre en considération des enjeux plus larges comme l'environnement, la place des femmes et les violences conjugales... »

secteur de la mode. Kering est à ses yeux le seul groupe de luxe avec un positionnement fort dans ce domaine. « Le Groupe s'intéresse de manière sincère au développement durable, et s'il entend créer de la valeur pour ses actionnaires, il s'attache également à prendre en considération des enjeux plus larges comme l'environnement, la place des femmes et les violences conjugales – des aspects essentiels pour moi, en tant que directrice d'une université majoritairement féminine. »

Le programme servira d'incubateur pour mettre en lumière de nouvelles façons de penser la mode durable, via trois projets. Les « Kering Talks », d'abord, se feront chaque année l'hôte d'un leader du monde économique, invité à s'exprimer sur les dernières avancées en matière de mode durable. Puis le « Kering Award for Sustainable Fashion », un concours annuel ouvert aux étudiants en

mode, gestion et communication, dont l'objet sera de développer des solutions répondant à une problématique définie par Kering. Le troisième élément sera le développement conjoint d'un module de formation au design durable. À l'occasion de la cérémonie inaugurant ce partenariat, François-Henri Pinault, Président-Directeur général de Kering, a déclaré: « Nous voulons partager notre connaissance du développement durable avec nos concurrents [afin d'en optimiser l'effet]. » Pour Dilys Williams, Directrice du CSF, « Nous voulons faire remettre en cause et faire évoluer les mentalités court-termistes et conventionnelles: faire quelque chose pour la planète plutôt que de piller ses richesses. En travaillant avec Kering, avec qui nous partageons un sens de l'urgence et du possible, nous allons changer la définition des « pratiques acceptables » et construire un héritage pour nos enfants. » 25



N°1

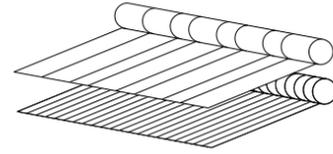
des Indices
Dow Jones
Sustainability
(Monde &
Europe) en
tant que
leader du
secteur Luxe,
vêtements et
textiles

PLAN D'ACTION POUR LA CONSERVATION ET L'EXPLOITATION DURABLE DES CROCODILES DE MADAGASCAR (MCCSUP)

Pour soutenir le contrôle et la gestion durable du commerce des crocodiles, Kering s'est uni au Centre du commerce international (CCI) pour lancer en octobre 2014 le MCCSUP. Les partenaires visent le développement économique, le soutien aux moyens de subsistance locaux ainsi que la préservation des crocodiles et de leur habitat sur le long terme. Les projets vont d'une série de rapports publics jusqu'à l'évaluation du statut des populations sauvages, en passant par l'amélioration des moyens de subsistance des populations humaines vivant de ce commerce. Deux des éléments majeurs de la mise en œuvre du programme sont le soutien à la création d'une Unité de Gestion des Crocodiles (UGC) qui agira comme interface pour tout ce qui a trait à la gestion des crocodiles, et un programme de recherche universitaire axé sur la biologie, l'écologie, la gestion et la protection des crocodiles.

LCF x KERING

Kering a lancé un partenariat de cinq 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. L'objectif est de mettre en relation créateurs, enseignants, chercheurs et experts du secteur afin de contribuer à faire de la mode durable une réalité économique, notamment au travers de l'accompagnement des jeunes talents. François-Henri Pinault a ouvert le Kering Talk inaugural, une conférence annuelle organisée au LCF qui constitue l'un des trois piliers du partenariat. Les deux autres piliers sont le « Kering Award for Sustainable Fashion », qui distingue chaque année les solutions durables créatives des étudiants du LCF, et le développement conjoint de modules d'enseignement, présentés par Kering et des experts de l'industrie.



1 500

tissus certifiés
durables au
Materials
Innovation
Lab (MIL)

MATERIALS INNOVATION LAB

En 2013, Kering lançait le Materials Innovation Lab (MIL), un laboratoire innovant dont l'objectif est de proposer aux marques du Groupe d'intégrer davantage de matières premières responsables dans leurs collections textiles. Douze mois après son lancement, la bibliothèque de tissus et de fibres écologiques du MIL compte plus de 1 500 échantillons et se trouve enrichie en permanence. Le MIL dispose également d'un outil d'évaluation de l'impact des matières alimenté par les résultats du compte de résultat environnemental (E P&L). En parallèle à sa bibliothèque de tissus, l'équipe d'experts du MIL travaille avec les fournisseurs stratégiques du Groupe dans l'identification de nouvelles matières plus respectueuses de l'environnement.

Sous l'impulsion de François-Henri Pinault, convaincu qu'une entreprise durable est une entreprise qui réussit, Kering s'engage pour un monde meilleur sur le plan économique, social et environnemental. Kering et ses marques visent des objectifs clairement définis et ouvrent la voie à des modèles durables pour garantir le succès du Groupe sur le long terme.

UNE ENTREPRISE DURABLE EST UNE ENTREPRISE QUI RÉUSSIT

NOS RÉALISATIONS Deux ans après s'être engagé à atteindre une série d'objectifs communs à l'ensemble du Groupe à l'horizon 2016, Kering a publié en 2014 un rapport intermédiaire qui détaille les avancées réalisées sur le plan social et environnemental. Parmi elles:

- 55 kg d'or certifié durable acquis par le Groupe à la mine de Sotrami au Pérou en 2014. Le premier achat de 30 kg d'or certifié a été effectué par Gucci – c'est l'achat individuel le plus important jamais réalisé.
- 98 % de notre objectif d'élimination du PVC est déjà atteint, celui-ci représente aujourd'hui moins de 2 % de l'ensemble des références produits du Groupe.
- 88 % du papier et des emballages du Groupe sont désormais issus de sources certifiées durables ou recyclées – nous sommes en bonne voie pour réaliser notre objectif de 100 % d'ici à 2016.
- 3 283 audits sociaux ont été menés par Kering en 2014, pour garantir l'amélioration continue des normes de conformité sociale au sein de nos chaînes d'approvisionnement.

DE NOUVEAUX STANDARDS POUR LA MODE En 2014, les marques du Groupe ont continué de repousser les limites avec des pratiques innovantes et durables tant dans les segments Luxe que Sport & Lifestyle. Gucci a par exemple développé une fibre de *Cachemire durable* que l'on retrouvera dans les collections prêt-à-porter de la marque en 2015. Bottega Veneta est devenue la première marque de luxe dans le monde à décrocher la certification Platinum LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) pour son nouvel atelier à Montebello Vicentino. Balenciaga a lancé un programme de recyclage innovant pour la fabrication de sacs shopping à partir de stocks de tissus non utilisés, et 1 000 mètres de tissu ont déjà été transformés en près de 2 000 pièces uniques. Alexander McQueen a utilisé pour la première fois du coton bio dans une gamme d'articles homme y compris des tee-shirts, des polos et des sweats. PUMA et Volcom ont de leur côté poursuivi le déploiement de leur programme « Bring Me Back », qui permet aux clients de rapporter en magasin leurs vêtements, chaussures ou accessoires usagés afin qu'ils soient réutilisés ou recyclés.

100 %

des activités de
Kering sont déjà
couverts par
le déploiement
du compte
de résultat
environnemental
(E P&L)

Depuis un demi-siècle, la Liste rouge de l'Union internationale pour la conservation de la nature recense les espèces et leur risque d'extinction. À l'occasion de l'événement organisé à Paris pour marquer cet anniversaire, *K* rend compte des derniers efforts en date pour protéger les espèces menacées.

Le spare nasique, gros poisson solitaire au nez en forme de bulbe et à l'air renfrogné, ressemble à un personnage de dessin animé soupe-au-lait. Si aucune mesure n'est prise pour le protéger, les générations futures pourraient toutefois ne le connaître qu'en dessin. Cantonnée aux eaux sud-africaines, sa population décline très rapidement en raison de la surpêche, et la vulnérabilité de l'espèce lui a valu d'être inscrite sur la Liste rouge.

Créée en 1964 par l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN), la Liste rouge des espèces menacées fête ses cinquante ans. Plusieurs événements ont marqué cet anniversaire à travers le monde, dont un bal baptisé Biophilia à Londres, la « plus grande fête sauvage jamais organisée » dans la capitale britannique.

« Baromètre de la vie », la Liste rouge constitue la source d'information la plus exhaustive sur les risques relatifs à l'extinction de la flore, de la faune et des champignons sur la planète. Elle intègre aussi bien le rhinocéros de Java, dont il resterait seulement cinquante spécimens encore en vie, que le Triboniophorus graeffei, une limace rose fluorescente qui vit sur le mont Kaputar, une région d'Australie très sensible au changement climatique.

Le perce-oreille géant de Sainte-Hélène (du nom de l'île éponyme) a officiellement été déclaré éteint cette année. Il n'aurait pas réussi à survivre à l'extraction pour le marché de la construction des pierres sous lesquelles il vivait.

La Liste rouge constitue un outil précieux pour planifier les actions de conservation, mener les recherches scientifiques, distribuer les ressources financières et définir les accords environnementaux. Sur les 73 686 espèces évaluées par ses experts, 22 000 (soit près du tiers) ont été identifiées en voie d'extinction.

UN PARTENARIAT AVEC LES ENTREPRISES

Le 11 décembre, les amis et les représentants de l'UICN ainsi que certains dirigeants sensibles aux enjeux environnementaux se sont réunis dans les bureaux de The Walt Disney Company à Paris pour fêter l'anniversaire de la Liste rouge et voir le nouveau film de Disneynature, *Grizzly*. Depuis longtemps, les entreprises font appel à la philanthropie pour soutenir les initiatives environnementales; les partenariats formels entre entreprises et écologistes relèvent en revanche d'un phénomène plus récent.

28 Un nombre croissant de groupes envi-

ronnementaux accueillent favorablement ces partenariats, conscients que le monde de l'entreprise dispose d'une puissance financière et exploite la plupart des terres de la planète. Les entreprises commencent de leur côté à comprendre qu'elles portent une responsabilité à l'égard de la nature – et que la perte d'écosystèmes et de biodiversité expose leur résultat financier à des risques majeurs.

Jean-Christophe Vié, Directeur adjoint du Programme Espèces de l'UICN, déclare à ce propos: « Nous attendons des entreprises qu'elles jouent

ALERTE ROUGE

Les efforts en date pour protéger les espèces menacées

un rôle actif. Pour le moment, seules quelques-unes s'engagent dans une juste mesure. »

Outre Disney, les entreprises venues assister à l'événement parisien incluaient la marque de cosmétique Klorane, qui œuvre à sauver la *Calendula Maritima*, une plante menacée, et BNP Paribas, qui exerce des pressions sur les producteurs d'huile de palme pour qu'ils mettent un terme à la déforestation.

Était également présente la zoologue Helen Crowley, qui a travaillé à la Wildlife Conservation Society avant de devenir experte en conservation et services écosystémiques pour Kering. Elle a expliqué au public présent qu'un développement durable implique d'identifier les opportunités pour transformer les impacts négatifs d'une entreprise sur l'environnement en effets positifs.

« Nous attendons des entreprises qu'elles jouent un rôle actif. Pour le moment, seules quelques-unes s'engagent dans une juste mesure. »

Jean-Christophe Vié — Directeur adjoint du Programme Espèces de l'UICN

MOINS DE LARMES DE CROCODILES

Le secteur du luxe occupe une place singulière en matière de conservation de la biodiversité car il utilise les peaux d'espèces menacées. L'utilisation des reptiles pour fabriquer des chaussures ou des sacs à main les rend particulièrement vulnérables. Parallèlement, leur valeur marchande encourage fortement la protection des espèces.

Les crocodiles ont vu leur nombre diminuer vertigineusement après la Seconde guerre mondiale, quand la demande de cuir a explosé, entraînant une chasse frénétique. En 1971, alors que la totalité des 23 espèces de crocodiles étaient en danger ou menacées d'extinction, l'UICN a constitué un Groupe d'experts Crocodiles. Un réel succès: huit espèces sont désormais en nombre suffisant pour faire l'objet d'un élevage régulé.

Parmi les mesures qui ont montré leur efficacité figure le ranching – la collecte d'œufs de crocodiles dans la nature et leur élevage dans les fermes. Les œufs se muent alors en source de revenu pour les populations locales, ce qui encourage ces dernières à protéger l'habitat des animaux. De fait, une destruction d'habitat constitue souvent une menace plus importante à la vie sauvage que la chasse ou le braconnage. « Le ranching nous a permis de sauver plusieurs espèces de crocodiles », confirme Jean-Christophe Vié.

DES SERPENTS EN VIE

La demande pour les peaux de python a également explosé depuis une décennie. Eux aussi doivent faire l'objet d'un suivi et d'une gestion attentifs. « Les serpents sont une espèce difficile à contrôler », souligne Helen Crowley, « vous ne pouvez pas vous contenter d'aller dans la forêt pour les recenser: ils sont mystérieux et difficiles à trouver. »



En 2013, Kering et Gucci se sont associés au Groupe d'experts Boas et Pythons de l'UICN et au Centre du commerce international (CCI) pour créer le Partenariat pour la préservation des pythons (PPP). Celui-ci mène des recherches sur la durabilité, la transparence, le bien-être animal et les moyens de subsistance locaux afin d'améliorer les conditions du commerce des pythons et initier un changement au sein du secteur.

« La promotion d'un commerce durable va de pair avec celle de la conservation des pythons, et c'est la principale raison pour laquelle nous nous sommes associés au secteur », confirme Tomas Waller, président du Groupe d'experts Boas et Pythons.

« Les serpents sont une espèce difficile à contrôler, vous ne pouvez pas vous contenter d'aller dans la forêt pour les recenser: ils sont mystérieux et difficiles à trouver. »

Helen Crowley

Un champ de recherche porte sur la faisabilité de l'élevage en captivité, dans la mesure où les fermes peuvent parfois servir à blanchir des serpents capturés à l'état sauvage. Les résultats des études menées par le PPP sont rassurantes, explique Waller, « nous avons pu remettre en doute nos hypothèses antérieures et confirmer qu'une production à grande échelle de peaux de pythons en captivité est tout à fait possible; elle est même déjà une réalité dans plusieurs pays d'Asie du sud-est. » Pour répondre aux préoccupations en matière de conformité, le PPP étudie les moyens de distinguer les peaux issues des serpents sauvages et d'élevage, grâce par exemple à des prélèvements de peau pour distinguer leur régime alimentaire.

UN CROCODILE DANS MON JARDIN

Le PPP s'intéresse également à la valeur du commerce du python pour les communautés locales. Le potentiel des communautés à être des acteurs clés de la protection des habitats a récemment été mis en évidence à Madagascar, l'un des premiers pays à pratiquer la collecte d'œufs sauvages de crocodiles. Le système a bien fonctionné pendant des années mais a ensuite été dévoyé et, en 2010, un moratoire international a été imposé sur les exportations. L'interdiction a duré quatre ans.

En octobre 2014, Kering et le Groupe d'experts Crocodiles de l'UICN, en association avec le Centre du commerce international, ont uni leurs forces pour aider le gouvernement de Madagascar à contrôler et encadrer le com-



merce des crocodiles du Nil de Madagascar.

Au cours du moratoire, les villageois ont commencé à détruire les œufs de crocodiles. « Qui veut d'un crocodile dans son jardin? », confirme Helen Crowley. « Personne. Ils tolèrent les crocodiles, et ne vont pas transformer leur habitat en rizières ni détruire leurs nids – s'ils peuvent gagner de l'argent en collectant les œufs. Si vous voulez que les gens protègent quelque chose, il faut que ce quelque chose ait une valeur à leurs yeux. »

Elle insiste en outre sur un aspect important: accorder une valeur économique à quelque chose n'altère en rien sa valeur intrinsèque. Sur la Liste rouge, le spare nasique est aussi important que le crocodile.

EXTENSION DE LA CHARTE DE PRÉVENTION ET DE LUTTE CONTRE LES VIOLENCES CONJUGALES

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 en France, 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 auprès des ONG locales : déployée en France d'abord, puis en Italie, depuis 2013, en partenariat avec *Donne in Rete contro la violenza* (D.i.Re), la Charte a été signée en janvier 2015 avec Women's Aid pour former des collaborateurs au Royaume-Uni. Plus de 80 collaborateurs ont été formés en 2014.

Lancée en 2009, la Fondation d'Entreprise Kering engage le Groupe sur une thématique forte : la lutte contre les violences faites aux femmes. La Fondation soutient des ONG, des entrepreneurs sociaux et sensibilise aux violences faites aux femmes, en mobilisant les collaborateurs du Groupe. Depuis 2014, ses actions sont recentrées contre les violences sexuelles sur le continent américain, les pratiques traditionnelles néfastes (Mutilations Sexuelles Féminines, mariages forcés, crimes d'honneur) en Europe de l'Ouest et les violences conjugales en Asie.

LA FONDATION KERING

DES PARTENARIATS CO-CONSTRUITS AVEC LES ONG ET LES ENTREPRENEURS

SOCIAUX Afin d'accroître son impact social, la Fondation a choisi de s'engager sur plusieurs années avec un nombre limité de partenaires, pionniers sur ces thématiques.

En Chine, où les violences conjugales touchent 25 à 30% des femmes selon une étude menée par la All-China Women's Federation en 2004, la Fondation soutient le Maple Women's Psychological Counselling Center Beijing, qui coordonne les services aux victimes (écoute téléphonique, hébergement, aide médicale, psychologique et juridique), ainsi que le Zhongze Women's Legal Counselling and Service Centre, qui développe un projet pilote de plaidoyer dans la province d'Hubei, afin de promouvoir une législation nationale.

En Europe, la Fondation soutient la création de la Maison des Femmes au sein du Centre Hospitalier de Saint-Denis (France) afin de centraliser dans un lieu unique les services spécifiques aux femmes victimes de Mutilations Sexuelles Féminines et plus largement de violences faites aux femmes. Des partenariats sur cette thématique sont également en cours de définition au Royaume-Uni et en Italie pour 2015.

Sur le continent américain, la Fondation procède actuellement à l'identification des meilleurs projets pour lutter contre les violences sexuelles, notamment dans les campus.

Parallèlement, la Fondation d'Entreprise Kering a identifié des porteurs de projets assurant une autonomie économique à des

Près de **200 000** badges distribués dans le cadre de la 3^e campagne « **White Ribbon for Women** » pour sensibiliser collaborateurs, relais d'opinion et clients de 7 marques de luxe de Kering dans 38 pays

femmes victimes ou vulnérables : trois Bourses Entrepreneurs Sociaux seront remises en 2015, afin d'apporter à ces projets un soutien financier et l'accompagnement en compétences d'un collaborateur du Groupe.

DES ACTIONS DE SENSIBILISATION POUR BRISER LES TABOUS La lutte contre les violences faites aux femmes nécessite une prise de conscience afin de modifier les représentations sociales et les comportements : la Fondation a fait de la sensibilisation un axe fort de son programme. Elle interpelle à la fois les collaborateurs et le grand public en partenariat avec Excision, Parlons-en!, Catherine Cabrol et son œuvre *Blessures de Femmes*, le Tribeca Film Institute avec les « Spotighting Women Documentary Awards » ou encore à l'occasion de la campagne « White Ribbon for Women » et de la projection de *Brave Miss World*.

DES COLLABORATEURS MOBILISÉS EN FAVEUR DES FEMMES La Fondation associe les collaborateurs du Groupe à son action. En 2014, 36 jours ont été donnés à des collaborateurs mobilisés pour des missions solidaires de deux semaines. À titre d'exemple, deux collaborateurs de Gucci et Stella McCartney ont renforcé une coopérative de femmes indiennes sur les aspects organisationnels. Dans le cadre de l'Université Kering, des cadres à haut potentiel ont audité un atelier de création de sacs porté par l'ONG Planète Enfants qui réinsère d'anciennes victimes d'exploitation sexuelle au Népal.

DES PROJECTIONS DE BRAVE MISS WORLD POUR ROMPRE LE SILENCE SUR LES VIOLENCES SEXUELLES

Les films documentaires sont un outil privilégié pour sensibiliser un 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, la Fondation a organisé à Paris la première projection du film en Europe en présence de quelques 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. Dix projections ont également été organisées au sein du Groupe dans 6 pays, touchant plus de 500 collaborateurs.

TROISIÈME CAMPAGNE « WHITE RIBBON FOR WOMEN » #WR4W

Afin de mobiliser le plus grand nombre à l'occasion du 25 novembre, Journée Internationale pour l'Élimination des violences faites aux femmes, la Fondation a lancé une double campagne en 2014 : sur les médias sociaux, plus de 325 millions d'internautes ont été touchés grâce au soutien de nombreuses marques du Groupe et de personnalités comme Kelly Slater, Bradley Cooper, ou encore Liu Wen ; parallèlement, 198 600 exemplaires du badge, conçu par Stella McCartney, ont été distribués du 15 au 29 novembre aux clients de 700 boutiques Alexander McQueen, Balenciaga, Brioni, Bottega Veneta, Gucci, McQ, Stella McCartney, ainsi qu'à de nombreux collaborateurs du Groupe.

Militante des droits des femmes et de l'égalité des sexes en Chine depuis le milieu des années 1980, Yuan Feng est également depuis peu membre du Conseil d'administration de la Fondation d'Entreprise Kering. K l'a rencontrée à l'occasion d'une récente visite à Londres.

25 à 30 % des 630 millions de femmes chinoises sont victimes de violences conjugales au cours de leur vie. Chaque année, le numéro d'écoute de Women's Federation traite quelque 50 000 cas de violences conjugales selon des données gouvernementales. Le problème demeure pourtant trop souvent ignoré.

En 2011, Kim Lee, une Américaine mariée à un Chinois, fait les gros titres du monde entier après avoir posté sur un site de micro-blogging des photos de blessures infligées par son mari. Il faudra deux ans pour que ce dernier, Li Yang, reconnu en Chine grâce à sa célèbre école de langues Crazy English, fasse l'objet d'une injonction d'éloignement et soit condamné à verser à Kim des dommages et intérêts pour les violences infligées pendant des années. Le procès connaît un retentissement sans précédent en Chine, non pas tant pour les violences et les coups portés alors même que Kim Lee est enceinte, mais pour le courage dont celle-ci a fait preuve, et qui l'élève alors au rang d'héroïne aux yeux d'autres femmes qui endurent pareille situation.

La loi chinoise n'encadre que très peu les violences conjugales. Ainsi, lorsque Kim contacte la police pour la première fois, les fonctionnaires n'ont pas la moindre idée de la suite à donner à sa demande. Durant ce long calvaire, Yuan Feng, qui avait rencontré Kim dans un atelier, héberge la jeune femme chez elle. « J'ai pour habitude de toujours séparer mon travail de ma vie privée mais, dans ce cas précis, je n'avais d'autre choix; Kim n'avait nulle autre part où aller », dit-elle simplement.

Une attitude empreinte d'un altruisme naturel chez Yuan Feng qui a débuté sa carrière comme journaliste pour le quotidien d'État *People's Daily*, avant que son intérêt prononcé en matière de droits de femmes ne l'amène à cofonder, en 1996, le réseau Media Monitor for Women. L'organisation milite alors en faveur d'une plus grande participation des femmes dans le journalisme.

Dès 2000, Yuan Feng s'investit dans la lutte contre les violences conjugales, en rejoignant un groupe d'activistes afin de constituer le réseau Anti-Domestic Violence à Pékin. Cette cellule a notamment pour vocation de formuler des recommandations pratiques à l'attention des médecins, mais aussi des fonctionnaires, des policiers, des juges, des travailleurs sociaux ou encore des journalistes.

ACCÉDER

Les formations de ce type se révèlent plus que nécessaires dans un pays où plus d'un tiers des femmes en couple souffrent d'une des formes de violences conjugales. Forte d'une population de 1,35 milliard d'habitants, la Chine sera sans doute la prochaine super-puissance mondiale mais sa société continue d'être profondément patriarcale. L'ouverture du marché et la privatisation des terres ont même exacerbé le problème. « Dans les zones

CONTRE LES VIOLENCES CONJUGALES EN CHINE

Rencontre avec Yuan Feng

rurales, les femmes font face à de nombreux défis en termes de droit foncier, notamment en raison de l'urbanisation rapide, explique Yuan Feng. Si les femmes possèdent une plus grande part des biens du ménage, le risque de violence conjugale peut être réduit. »

Autre problématique d'envergure, l'attitude générale à l'égard des violences conjugales. « La plupart des gens pensent que, s'ils ne se rendent pas eux-mêmes coupables de violences, ils peuvent tolérer le comportement violent d'autrui », déplore-t-elle. « On observe ainsi une certaine indifférence à l'égard des victimes. Cela les désarme et les décourage bien souvent de se signaler ou de demander de l'aide. »

« L'année dernière, la Fondation d'Entreprise Kering a reçu plusieurs propositions d'ONG en Chine. En donnant mon avis sur ces programmes, je peux aider la Fondation à épauler davantage d'ONG indépendantes. »

D'autant que l'accès à une prise en charge est délicat: « Des refuges existent mais les informations ne sont pas bien diffusées et les équipements très insuffisants. Aucun soutien émotionnel, psychologique ni aide à l'enfance n'est prévu. En outre, les officiers de police ne disposent pas d'une formation appropriée pour traiter ce type de demandes. Cela pose problème car s'ils répondent à un appel de manière inadéquate, ou s'ils ne se comportent pas comme ils le devraient, les violences peuvent continuer et même s'aggraver. »

RÉPRIMER

Au cours de ses vingt ans de carrière, Yuan Feng a aidé à la mise en place de plusieurs initiatives à l'instar du réseau Gender and Development, qui promeut l'égalité des sexes par le biais de formations et d'activités sociales, et est en outre à l'initiative de rapports sur le développement des femmes qui intègrent des éléments sur les ONG chinoises. Elle espère que cette expertise pourra faire avancer les choses.

En accueillant Yuan Feng au sein de son conseil d'administration en juin dernier, la

« Si nous poursuivons notre travail afin de concourir à une meilleure compréhension et à davantage d'aides dans ce domaine, les choses peuvent évoluer, car la plupart d'entre nous ne veulent pas que ce type d'inégalités subsiste. Nous aspirons tous à vivre une relation basée sur l'égalité et le respect mutuel. »

Fondation a montré qu'elle entendait lutter davantage contre les violences faites aux femmes dans la région Asie-Pacifique et en particulier contre les violences conjugales. « L'année dernière, la Fondation d'Entreprise Kering a reçu plusieurs propositions d'ONG en Chine. En donnant mon avis sur ces programmes, je peux aider la Fondation à épauler davantage d'ONG indépendantes. C'est en effet le secteur qui en a le plus besoin. Certes, des organisations de femmes sponsorisées par le gouvernement existent, mais les ONG indépendantes disposent, elles, de ressources extrêmement limitées. »

Ces initiatives interviennent en outre à une époque charnière: en novembre dernier, la Chine a rédigé sa première loi nationale sur les violences conjugales, une initiative toutefois controversée dans la mesure où elle ne s'applique qu'aux couples mariés.

Yuan Feng elle-même éprouve un sentiment partagé: « D'un côté il s'agit d'une avancée car c'est une loi exhaustive qui englobe éducation, prévention, et prise de responsabilité de la part de différentes organisations gouvernementales. Pour autant, de nombreuses lacunes subsistent. La Loi n'inclut pas les relations ou anciennes relations, comme les



couples divorcés ou séparés. Nombre de tragédies surviennent entre des couples divorcés parce que les auteurs des violences pensent qu'ils ont le droit de contrôler leur partenaire physiquement, sexuellement, émotionnellement ou financièrement. »

DÉFINIR

La Loi propose en outre une définition très restreinte des violences conjugales, en n'englobant uniquement les violences physiques et émotionnelles, ignorant par là-même les violences sexuelles ou encore l'emprise financière. Quant aux injonctions d'éloignement, elles ne peuvent être émises que lorsque la

victime a instruit une demande de divorce ou intenté une action en justice. « Si vous ne voulez pas encourager les gens à divorcer, pourquoi réunir dans un même sac divorce et éloignement? », s'étonne Yuan Feng. « Ces questions doivent être surmontées sinon la Loi échoue à protéger les personnes qui en ont besoin. »

Beaucoup reste à faire mais Yuan Feng se montre optimiste. « Si nous poursuivons notre travail afin de concourir à une meilleure compréhension et à davantage d'aides dans ce domaine, les choses peuvent évoluer, car la plupart d'entre nous ne veulent pas que ce type d'inégalités subsiste. Nous aspirons à vivre une relation basée sur l'égalité et le respect mutuel. »

Le *Lumière 2014 Grand Lyon film festival* incarne le cinéma dans ce qu'il a de plus beau. Du 13 au 19 octobre dernier, l'événement a célébré les femmes – leur vie de cinéma, leur parcours – et rendu hommage au réalisateur Pedro Almodovar. Une série de films noirs, la nuit *Alien*, une version restaurée de *Ben Hur* et une rétrospective de westerns spaghetti ont toutefois évité au festival d'être une redite de *Tout sur ma mère*. Notre reporter pour K s'est rendu sur place en espérant partager son cornet de popcorn avec « Pedrito », Faye Dunaway, Isabella Rossellini ou Keanu Reeves.

Imaginez... Un festival où vous pourriez vous délecter toute une semaine d'un régal de grands classiques oubliés et restaurés. À l'endroit même où le cinéma est né. Sur les traces de ses inventeurs, dans leur maison. Le doux soleil d'automne du sud de la France vous caresse... Certains des plus grands réalisateurs, comédiens et critiques d'aujourd'hui vous racontent leur amour du cinéma.

Et bien vous ne rêvez plus. Depuis six ans, le *Lumière Grand Lyon film festival* offre justement un tel paradis pour amoureux du grand écran. Si le festival ne recueille pas la même attention médiatique que ses homologues de Cannes, Sundance ou Venise, c'est parce qu'il se rapproche plus d'une célébration que d'une compétition ou d'un présentoir réservé aux nouveaux films. Et c'est tant mieux.

Le premier film de l'histoire du cinéma, *Sortie d'usine*, a été tourné en 1895 à Lyon par les frères Louis et Auguste Lumière. Le hangar d'où sortaient dans un noir et blanc incertain les ouvriers de l'usine familiale abrite aujourd'hui une salle sublime. On peut y voir le film en question entre autres œuvres d'origine dans le magnifique musée implanté dans l'ancienne villa du père Lumière.

Les deux bâtiments et le jardin qui les sépare constituent le cœur du festival, avec un « village » qui regroupe la billetterie, une boutique livres et DVD ainsi qu'un restaurant et un bar.

Un marché d'occasion animé propose également équipements cinéma et photo, films et autres objets *collector*. L'atmosphère est tellement conviviale qu'un inconnu m'a questionné sur un clip que j'avais laissé « échapper » de mon iPhone – j'avais oublié mes écouteurs. C'était peut-être justement le morceau qu'il lui fallait pour le film sur lequel il travaille. Sans doute a-t-il simplement voulu se montrer poli, mais bon, on ne sait jamais...

LES FEMMES SOUS LES PROJECTEURS

Le festival est né de la volonté du cinéaste Bertrand Tavernier (*La vie et rien d'autre*, *Un dimanche à la campagne* et *Quai d'Orsay*) et de Thierry Frémaux, respectivement président et directeur de l'Institut Lumière.

M. Frémaux est aussi le directeur du festival de Cannes. Outre la promotion et la protection du cinéma français et la publication du magazine *Positif*, l'Institut organise le festival international de Lyon.

Dès ses débuts, le festival a choisi de rendre hommage chaque année à un contributeur important du cinéma en lui remettant le prix Lumière. Clint Eastwood a ouvert le bal en 2009, suivi par Milos Forman, Gérard Depardieu, Ken Loach et Tarantino. Cette année, c'est le cinéaste espagnol le plus admiré depuis Buñuel, Pedro

LE CINÉMA AU FÉMININ

Retour sur le *Lumière 2014 Grand Lyon film festival*

Almodovar, qui a eu les honneurs d'une soirée émaillée de flamenco, d'anecdotes et autres éloges en compagnie de certaines de ses actrices préférées, dont Rossy de Palma. La soirée a également été agrémentée de l'apparition virtuelle d'Antonio Banderas et de Penelope Cruz. « Pedrito » a beaucoup parlé de cinéma, de littérature et, surtout, de sa mère.

Le cinéaste autodidacte a salué le « goût pour la fiction » qu'elle lui a transmis: elle avait pour habitude de lire les courriers pour les analphabètes, et y ajoutait des mots tendres qu'elle inventait. « *Ma mère est le territoire d'où tout émerge* », a confirmé Pedro. L'utilisation de la couleur dans ses films s'est ainsi faite instinctivement – sans doute parce que le réalisateur en avait regardé énormément en Technicolor dans sa jeunesse – mais de fait, il a compris par

« Ne pas éluder les questions liées aux femmes a été [la] marque de fabrique [de Ida Lupino], et elle a inspiré bon nombre de ses confrères en dirigeant *Le voyage de la peur*, en 1953, un film noir (sans actrice) rugueux, le premier dirigé par une femme. »

la suite que c'était parce que sa mère s'habillait de couleurs très vives, fatiguée d'avoir dû porter du noir « *contre nature* » jusqu'à l'âge de 30 ans pour cause de deuil permanent, ainsi que le voulait la tradition à l'époque.

Le festival a proposé 13 des films les plus connus d'Almodovar, dont *Femmes au bord de la crise de nerfs*, qui a livré un aperçu de l'intimité – souvent hilarante – de son cénacle féminin, appelé par la suite à évoluer vers plus de sophistication et de profondeur. Le réalisateur a également sélectionné ses films préférés pour qu'ils soient projetés pendant le festival. Ceux-ci ont rendu hommage au cinéma espagnol – *Furtivos*, par exemple, sombre métaphore de la dictature franquiste signée de Jose Luis Borau en 1975, ou se sont inscrits dans le volet « *le cinéma et moi* », avec des grands classiques internationaux comme *Johnny Guitar*.

SORTIE D'USINE – LES REMAKES

L'année dernière, les organisateurs ont eu la brillante idée de demander au lauréat du Prix Lumière et à deux autres réalisateurs de produire un court remake du tout premier film tourné devant le célèbre hangar. Almodovar a choisi d'en réaliser deux. Pour le premier, il a demandé au groupe d'acteurs et de figurants: « *vous allez sortir de l'usine d'un pas décidé, fier et majestueux; puis, par groupes de cinq, face caméra, vous prendrez la pose, en pensant à vos enfants, vos petits-enfants ou vos petits-neveux, qui découvriront ce film dans*



50 ans, quand Thierry Frémaux sera toujours le directeur de l'Institut »

Pour le second film, il leur a annoncé: « *vous allez quitter l'usine la tête baissée, l'air déprimé, comme dans le film Metropolis. Vous êtes les damnés, incapables de penser à vos enfants, car ils meurent de faim...* ». Après quelques prises seulement, cela a été au tour du réalisateur de *La Grande Bellezza* Paolo Sorrentino et du prodige québécois Xavier Dolan (*Mommy*) de se prêter à l'exercice.

Si l'un des temps forts en fin de festival a été le prix remis au réalisateur le vendredi soir, le festival a débuté par la présence d'une femme tout aussi célèbre, Faye Dunaway. L'actrice est venue présenter le film culte *Bonnie and Clyde* lors de la cérémonie d'ouverture le lundi. Les organisateurs l'ont choisie pour son « *immense contribution à l'émergence du cinéma américain indépendant dans les années 1960 et 1970* ».

RIGUEUR ET EXIGENCE

Une autre légende de Hollywood, Isabella Rossellini, est devenue cette année la deuxième invitée d'honneur du festival. Dans le

cadre de « *Hommages en leur présence* », elle a présenté des films dans lesquels elle a joué et un autre réalisé par son père Roberto Rossellini, *Fear*, avec sa mère Ingrid Bergman à l'écran.

Pour la petite histoire, David Lynch voulait que cette dernière joue dans son *Blue Velvet* mais s'est laissé convaincre de lui préférer Isabella. Celle-ci a accepté le rôle contre l'avis de son agent et de ses amis qui redoutaient l'éventuelle violence, la nudité et une possible colère des féministes. Mais Isabella a tenu à saluer ses parents pour lui avoir permis, grâce au film, de percevoir en Lynch un « *artiste sincère, rigoureux, un 'auteur'* » (*Libération* du 22 janvier 1997).

L'événement peut-être le plus surprenant – et gratifiant – du festival a été la série de films consacrés à l'actrice, scénariste et productrice américano-britannique pionnière Ida Lupino, qui est entrée au panthéon Lumière du festival « *Une histoire permanente des femmes cinéastes* ». Six films étaient proposés, certains dans lesquels elle a joué, comme *Une femme dangereuse* aux côtés de Humphrey Bogart, d'autres qu'elle a dirigés comme *Avant de t'aimer*, l'histoire d'une mère qui doit abandonner son bébé pour finalement en voler un autre, par culpabilité.

Ne pas éluder les questions liées aux femmes a été sa marque de fabrique, et elle a inspiré bon nombre de ses confrères en dirigeant *Le voyage de la peur*, en 1953, un film noir (sans actrice) rugueux, le premier dirigé par une femme. C'est un film saisissant qui se déroule dans un désert mexicain impitoyable et semble jouer sur la peur d'une attaque nucléaire à l'apogée de la Guerre froide. Le scénariste, Daniel Mainwaring, n'est pas crédité au générique du film car il était à l'époque fiché sur la blacklist de McCarthy pour ses activités « *anti-américaines* ».

FIN

Quand le dernier noir est apparu sur l'écran de projection, j'ai réalisé que j'avais raté la série *Alien*, *2001 l'Odyssée de l'Espace* et tant d'autres projections d'exception sur ma liste d'immanquables (nombre de films sont projetés simultanément). Tout en méditant à ce que le cinéma serait sans l'influence de ces femmes audacieuses, j'ai enfilé mon poncho, craché ma chique et je me suis éloigné à cheval vers le soleil couchant.

**LE COMITÉ EXÉCUTIF
AU 18 MARS 2015**



01



02



07



10



01
François-Henri Pinault
Président-Directeur général, Kering

02
Jean-François Palus
Directeur général délégué, Kering

03
Albert Bensoussan
Directeur général du pôle
« Luxe – Montres & Joaillerie », Kering

04
Louise Beveridge
Directrice de la Communication, Kering

05
Marco Bizzarri
Président-Directeur général, Gucci

06
Marie-Claire Daveu
Directrice du Développement durable
et des Affaires institutionnelles
internationales, Kering

07
Jean-Marc Duplaix
Directeur Financier, Kering

08
Belén Essioux-Trujillo
Directrice des Ressources Humaines,
Kering

09
Björn Gulden
Directeur général, Puma SE

10
Roberto Vedovotto
Directeur général, Kering Eyewear



03



04



06



09



08



05

Le Conseil d'administration est la principale instance de gouvernance de Kering, qui représente collectivement l'ensemble des actionnaires. Il détermine la stratégie du Groupe et veille à sa mise en œuvre.

Les administrateurs sont nommés par l'Assemblée générale des actionnaires pour une durée de quatre ans. Le Conseil d'administration a considéré que les recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef (Code Afep-Medef) s'inscrivent dans la démarche de gouvernement d'entreprise de Kering. En conséquence, ce code est celui auquel se réfère Kering. Le Conseil d'administration compte onze administrateurs, quatre femmes et sept hommes, de diverses nationalités ; quatre d'entre eux sont indépendants et un d'entre eux a été nommé pour représenter les salariés.

François-Henri Pinault
Patricia Barbizet
Luca Cordero di Montezemolo
Yseulys Costes
Jean-Pierre Denis
Philippe Lagayette
Jean-François Palus
Baudouin Prot
Daniela Riccardi
Jochen Zeitz
Sophie Bouchillou (représentant des salariés)

Le Conseil se réunit au moins cinq fois par an et chaque fois que les circonstances l'exigent, au besoin à bref délai. Au cours de l'année 2014, il s'est réuni à huit reprises. Le Conseil a créé en son sein cinq Comités spécialisés de bonne gouvernance : le Comité d'audit, le Comité des rémunérations, le Comité des nominations, le Comité stratégique et de développement et le Comité du développement durable.

Le Comité exécutif (Comex) réunit chaque mois, autour du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, les responsables des pôles et des principales marques du Groupe et les principaux

directeurs fonctionnels de Kering. Instance opérationnelle du Groupe, le Comité exécutif est le lieu privilégié d'analyse et d'impulsion des activités du Groupe, d'échange et de partage entre les dirigeants du Groupe, de coordination et de suivi des projets transversaux.

La Charte Groupe vise à la mise en œuvre des principes de bonne organisation de la décentralisation des pouvoirs et des responsabilités des dirigeants dans le Groupe.

Le Comité déontologique est composé du Directeur général délégué et du Directeur juridique du Groupe. Il veille au respect des règles utiles en matière d'information privilégiée : fenêtres négatives, listes d'initiés permanents et occasionnels, sensibilisation à leurs responsabilités des personnes amenées à détenir des informations privilégiées notamment.

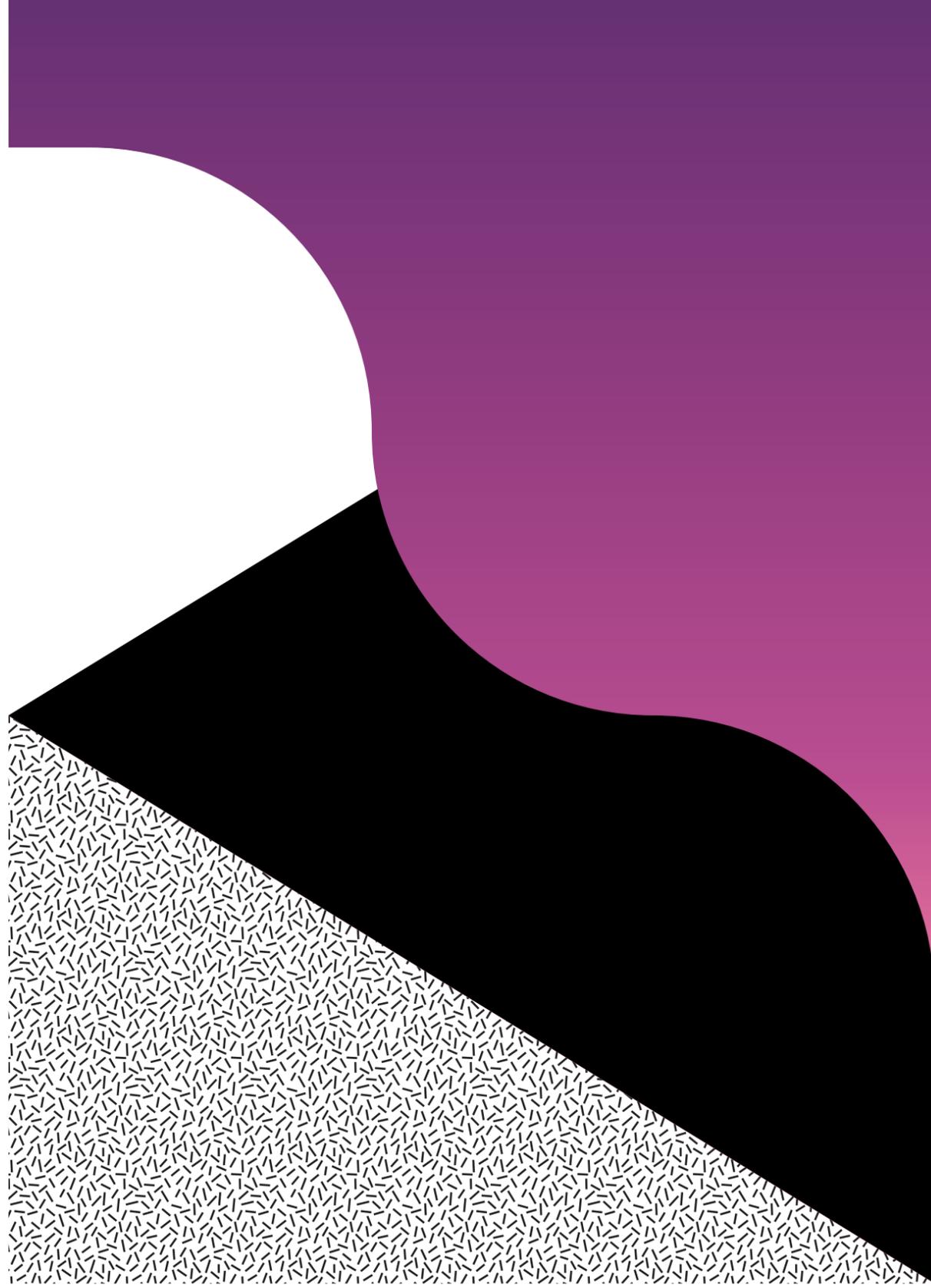
Le Code d'éthique, dont une nouvelle version a été distribuée à l'ensemble des collaborateurs de Kering, en décembre 2013, énonce les principes et valeurs du Groupe. Il rappelle les engagements et les règles principales de conduite envers ses collègues et collaborateurs, ses clients et les consommateurs, ses actionnaires et les marchés financiers, ses fournisseurs

et ses concurrents, son environnement et la société civile ; ainsi que les dispositifs éthiques mis à la disposition des salariés du Groupe dans le monde (comités, hotline).

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. Les comités d'éthique 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. Le dispositif est complété par une hotline éthique (ligne d'appel), mise en place en 2013 et disponible pour tous les salariés du Groupe dans 73 pays et territoires d'implantation du Groupe.

Enfin, une formation à l'éthique et au respect du Code est disponible en ligne pour tous les collaborateurs du Groupe dans le monde depuis 2014.

Gucci
Bottega Veneta
Saint Laurent
Alexander McQueen
Balenciaga
Stella McCartney
Christopher Kane
Brioni



LES MARQUES LUXE



GUCCI

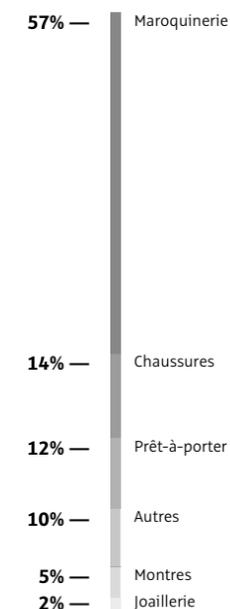
Gucci déploie sa stratégie de repositionnement de marque en se concentrant sur les produits premium, qui incarnent la qualité, la créativité, l'innovation et le savoir-faire italien qui sont l'apanage de Gucci. Cette stratégie s'accompagne d'un programme mondial de rénovation des boutiques ainsi que d'une série d'initiatives significatives en matière de marketing et de communication. En se recentrant sur le segment moyen et haut de gamme du marché du Luxe, Gucci a su attirer des consommateurs raffinés et sélectifs, et ce grâce à une offre de produits adaptée et équilibrée.

L'ambition de Gucci est de continuer à conforter la valeur de la marque, tout en assurant une croissance pérenne pour toutes ses catégories de produits sans sacrifier ses exigences élevées en termes de responsabilité sociale et environnementale.

2014 — Gucci a poursuivi ses efforts d'innovation produit à travers de nombreux lancements en maroquinerie, dont le sac à main en cuir *The Soft Jackie*, réinterprétation de la ligne iconique Jackie, disponible exclusivement en cuir Grand Prix ou peaux exotiques. Ce lancement a été étayé en septembre par la sortie d'un film avec Kate Moss. Plus généralement, Gucci n'a cessé de renforcer sa gamme de sacs à main, avec des ajouts réguliers de nouvelles lignes, comme *Swing* et *Bright Diamante*, qui complètent idéalement les segments medium et haut de gamme. En outre, une premiumisation progressive des petits articles de maroquinerie et des bagages a été effectuée, afin de renforcer l'exclusivité sur ces deux catégories et de garantir leur alignement sur les sacs à main.

3 497
chiffre d'affaires
2014
en millions d'euros

Répartition du chiffre
d'affaires 2014 par
catégorie de produits



1 056
résultat
opérationnel
courant 2014
en millions d'euros

9 623
collaborateurs
en 2014
effectifs moyens

505
magasins gérés
en propre
fin 2014

Outre l'ouverture de 31 nouvelles boutiques gérées en propre, Gucci a poursuivi le déploiement de son programme de rénovations afin d'aligner son réseau de boutiques sur les mêmes standards exigeants que ses produits et d'assurer une image de marque cohérente sur l'ensemble des régions.

Gucci a également poursuivi ses investissements dans le digital, confortant ainsi sa position parmi les marques les plus innovantes sur le plan numérique, avec un public de plus de 30 millions d'adeptes sur ses différentes plateformes. La marque opère à l'heure actuelle en e-commerce dans 28 pays et son site web attire chaque année plus de 100 millions de visiteurs.

Sur le plan de la responsabilité sociale, Gucci a conforté en 2014 son engagement de longue date avec CHIME FOR CHANGE, campagne d'autonomisation des jeunes filles et des femmes créée par Gucci en 2013, qui a déjà financé plus de 390 projets dans 86 pays par l'intermédiaire de 132 partenaires caritatifs. Les membres fondateurs de CHIME FOR CHANGE incluent la Fondation Kering, la Bill & Melinda Gates Foundation, Facebook et Hearst Magazines.

Par ailleurs, le redéploiement de Richard Ginori, marque italienne emblématique de vaisselle et de porcelaine acquise par Gucci en 2013, est entré dans sa deuxième phase, avec la réouverture du *flagship* historique de Florence. Sur près de 500 mètres carrés dans le Palazzo Ginori, la boutique rénovée incarne la nouvelle Maison Ginori.

PERSPECTIVES — Suite à la nomination de Marco Bizzarri et d'Alessandro Michele respectivement comme Président-Directeur général et Directeur de la Création de Gucci en janvier 2015, la marque entre dans une nouvelle phase de sa croissance qui fera la part belle à la poursuite de sa stratégie de premiumisation en s'appuyant sur une vision nouvelle et contemporaine.

renforcer le cuir souple et améliorer sa résistance.

d'articles de cuir rendus célèbres par le fameux *intrecciato*, une technique de tissage unique utilisée pour

Fondée en 1966 dans la région de la Vénétie, Bottega Veneta puise ses origines dans la fabrication



BOTTEGA VENETA

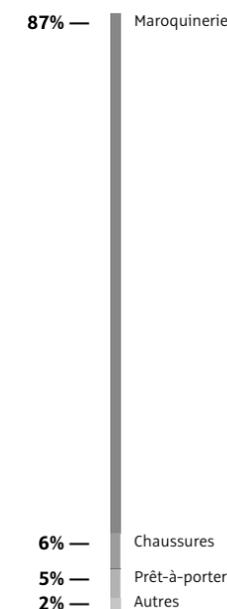
Bottega Veneta, synonyme d'un lifestyle luxueux, s'accompagne du slogan « Quand vos initiales suffisent ». Le style de la marque est aujourd'hui décliné dans une large gamme de produits incluant des articles de maroquinerie, du prêt-à-porter féminin et masculin, des chaussures, des bijoux, des meubles et d'autres accessoires. Les articles Bottega Veneta sont exclusivement distribués au sein d'un réseau rigoureusement contrôlé de boutiques, complété par des franchises exclusives et des grands magasins et boutiques spécialisées soigneusement sélectionnés dans le monde entier. Les articles Bottega Veneta sont également disponibles en ligne.

2014 — Toutes les zones géographiques ont enregistré une progression, traduisant la mise en œuvre d'une stratégie de développement internationale rigoureuse. Les articles de maroquinerie représentent toujours la part majeure des activités, (y compris les nouveaux modèles saisonniers), tandis que le segment homme enregistre de bons résultats et progresse fortement, reflet de la volonté d'étendre ce segment.

Afin de toujours mieux asseoir sa notoriété et accroître la richesse de son offre produit, Bottega Veneta a présenté pendant le *Salone del Mobile* de Milan une collection élargie de mobilier, en introduisant des couleurs, des textures et des matières innovantes. Un nouveau parfum pour femmes, *Bottega Veneta Knot*, a également été lancé pour compléter la gamme existante.

1 131
chiffre d'affaires
2014
en millions d'euros

Répartition du chiffre d'affaires 2014 par catégorie de produits



357
résultat
opérationnel
courant 2014
en millions d'euros

3 212
collaborateurs
en 2014
effectifs moyens

236
magasins gérés
en propre
fin 2014

Bottega Veneta a, par ailleurs, poursuivi le renforcement de son réseau de distribution en rénovant et en agrandissant ses boutiques existantes, et en procédant à des ouvertures sélectives à l'international. Afin d'accroître sa présence en Europe, une première boutique a ouvert ses portes en Autriche, au cœur de Vienne. La première boutique de Boston a ouvert sur Boylston Street, participant ainsi d'une présence accrue sur le territoire américain.

En s'appuyant à la fois sur ses défilés, ses plateformes numériques, ses boutiques et la diversité de ses expériences, Bottega Veneta parvient à pleinement valoriser la richesse de son patrimoine artisanal haut de gamme.

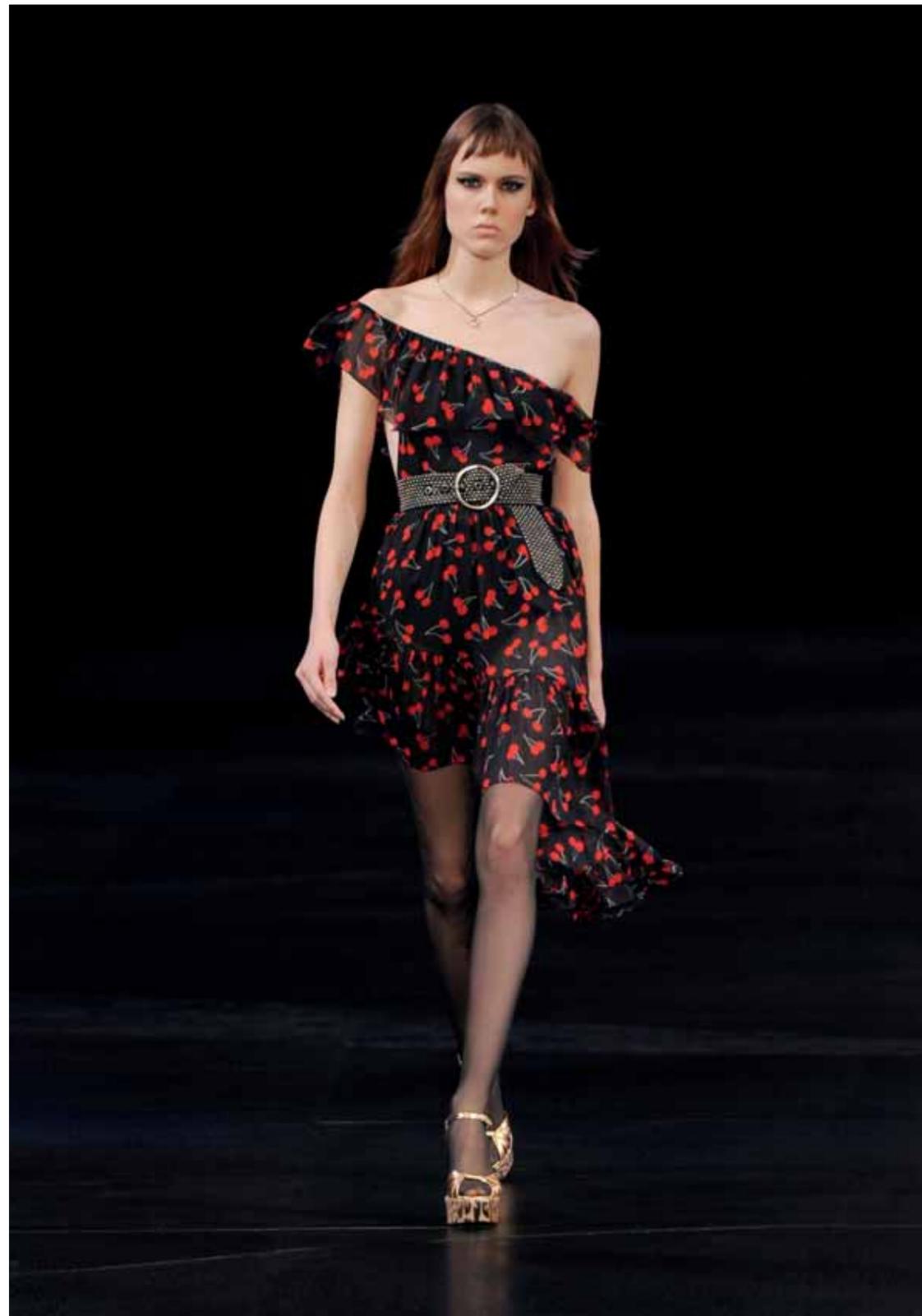
Pour la deuxième fois, Bottega Veneta a reçu le prix de « Best International Luxury Brand » aux prestigieux Walpole British Luxury Awards, et a été saluée comme étant la marque dont l'innovation, l'activité, la stratégie et l'exposition médiatique ont eu l'impact le plus élevé sur le chiffre d'affaires au Royaume-Uni et à l'international en 2013-2014. En outre, Bottega Veneta s'est classée comme neuvième employeur préféré en Italie en 2014. Elle est la première et seule entreprise du luxe à intégrer le classement.

PERSPECTIVES — Sous la direction artistique de Tomas Maier et le leadership de son Directeur général Carlo Alberto Beretta, Bottega Veneta poursuivra son développement grâce à de nouvelles ouvertures stratégiques à l'international, la consolidation de sa présence digitale et le réaménagement de boutiques. La marque continuera sa quête de l'excellence, afin de garantir la meilleure expérience de luxe qui soit en boutique, maintenir sa singularité et atteindre ses objectifs sur le long terme.

1966 le prêt-à-porter de luxe, sous le nom de Saint Laurent Rive Gauche.

Maison de haute couture à l'origine, Yves Saint Laurent a révolutionné la mode moderne en introduisant en

Fondée en 1961, Yves Saint Laurent est l'une des plus prestigieuses maisons de mode du XX^e siècle.



SAINT LAURENT

Saint Laurent crée et commercialise une large gamme d'articles de prêt-à-porter féminin et masculin, de maroquinerie, de bijoux et d'articles de soie. La production se répartit principalement entre l'Italie et la France. Par le biais d'accords de licence, la Maison produit et distribue des lunettes¹, des parfums et des cosmétiques.

Depuis mars 2012, le Directeur de la Création et de l'Image, Hedi Slimane, conduit Yves Saint Laurent dans 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.

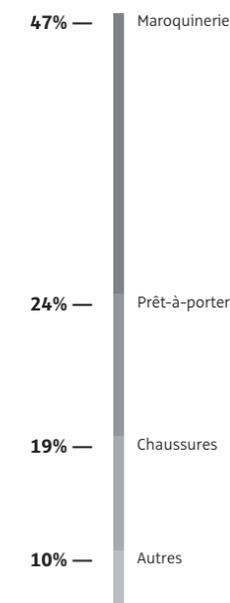
La marque exploite 128 boutiques gérées en propre, dont les *flagships* de Paris, Londres, New York, Hong Kong, Shanghai, Pékin et Los Angeles. La marque est également représentée dans les boutiques multimarques et les grands magasins les plus prestigieux du monde.

2014 — Sous la direction de Hedi Slimane et de Francesca Belletini, Directrice générale depuis septembre 2013, 2014 a marqué une nouvelle année fructueuse pour Saint Laurent, avec un accent mis sur le lancement de nouvelles collections et un investissement dans l'ouverture de nouvelles boutiques ciblées, tant sur les marchés émergents que sur les marchés matures, ainsi que des réaménagements et des changements de localisation le cas échéant. L'activité demeure équitablement répartie entre les différents marchés géographiques et les différentes catégories de produits. Au cours de l'année, les ventes ont été alimentées par une croissance extrêmement solide de toutes les catégories, qui ont su formidablement évoluer vers la nouvelle esthétique de la marque.

1 — Sous licence à l'heure actuelle, cette catégorie sera progressivement internalisée sur la plateforme Kering Eyewear.

707
chiffre d'affaires
2014
en millions d'euros

Répartition du chiffre
d'affaires 2014 par
catégorie de produits



105
résultat
opérationnel
courant 2014
en millions d'euros

1 712
collaborateurs
en 2014
effectifs moyens

128
magasins gérés
en propre
fin 2014

En septembre, Saint Laurent a ouvert sa plus grande boutique femme à Los Angeles, en complément d'une boutique homme dédiée, toutes deux sur Rodeo Drive. Ces *flagships* marquent une étape importante dans le renouveau de la marque et s'accompagnent d'investissements similaires à Milan, à Rome, sur Canton Road à Hong Kong et sur Sloane Street à Londres.

Le déploiement du site web ysl.com a également joué un rôle essentiel avec une expansion en Asie, y compris une accessibilité en chinois simplifié et en coréen. Depuis décembre 2014, la Maison offre une plateforme e-commerce dans plus de 60 pays et recense plus de 2,3 millions de fans sur Facebook; elle continue de se placer parmi les marques de luxe les plus populaires sur Twitter, où elle est suivie par plus de 2,4 millions de personnes.

Les campagnes et les défilés ont également remporté un vif succès, avec une exposition d'envergure tout au long de l'année par le biais de portfolios et de célébrités. Initié en 2013, le Music Project a continué de jouer un rôle essentiel, avec des musiciens comme Curtis Harding ou Marianne Faithfull.

PERSPECTIVES — La société poursuivra l'expansion de son réseau de magasins, initiée en 2012 lors du lancement de son nouveau concept de boutique. En 2015, Yves Saint Laurent entend concentrer ses efforts non seulement sur les marchés émergents, mais également poursuivre son développement aux États-Unis, au Japon et en Europe, avec des ouvertures et des rénovations. Dans le digital, des investissements complémentaires permettront le développement et l'optimisation du site et de l'expérience d'achat en ligne.



Réputée pour sa créativité débridée Alexander McQueen n'a cessé de se développer depuis une décennie pour devenir un acteur incontournable du luxe. La marque

crée principalement du prêt-à-porter féminin et des articles de maroquinerie. En 2014, la mode masculine a été particulièrement dynamique.

2014 — Cette année a vu l'ouverture de 5 nouvelles boutiques en net portant le réseau à 35 boutiques gérées en propre dans le monde. La marque est distribuée dans plus de 50 pays et plus de 450 points de vente aux tiers. Les franchises constituent un volet important de la distribution avec 11 boutiques, dont de nouvelles ouvertures en 2014 à Moscou, à Bakou et à Pékin. Pendant l'année, la marque a renforcé sa notoriété en organisant des événements à New York et Tokyo et en sponsorisant la Frieze Art Fair de Londres. Sarah Burton, Directrice de la Création, continue d'être reconnue comme un talent incontournable du secteur du luxe, et a reçu plusieurs hommages prestigieux dont le « Designer of the Year » de Harper's Bazaar UK

et Glamour US, ainsi que le « Red Carpet Designer » aux British Fashion Awards. McQ, déclinaison « contemporaine » de la marque, a par ailleurs poursuivi son développement. Disponible principalement via un réseau international de distribution aux tiers, avec plus de 500 points de vente, McQ accorde aussi une grande importance aux franchises avec 16 enseignes, en complément de la boutique McQ gérée en propre à Londres.

PERSPECTIVES — Sous la direction de Jonathan Akeroyd, Président-Directeur général, Alexander McQueen prévoit des ouvertures supplémentaires notamment un *flagship* à Paris. En mars, le V&A Museum de Londres a accueilli l'exposition *Savage Beauty*, déjà présentée au Metropolitan Museum de New York. L'événement a été l'occasion pour la marque de rendre hommage au travail et à l'héritage du créateur Lee McQueen. Le lancement du parfum prévu pour fin 2015 devrait consolider la notoriété de la marque.



Fondée en 1919 par Cristóbal Balenciaga et installée à Paris en 1936, la Maison a dicté les plus grandes tendances de la mode depuis les années 1930 jusqu'aux années 1960. Sa maîtrise des matières, des volumes et des techniques permet à Balenciaga d'occuper une place particulière dans le cœur et l'esprit de ses clients et de ses admirateurs. Dans les années 1990 et au début des années 2000, la marque a vécu une

véritable renaissance, qui s'est traduite par l'extension de sa gamme de produits aux articles de maroquinerie et accessoires, sans oublier les parfums et les lunettes (tous deux sous licence). Grâce à son talent reconnu et à sa vision cosmopolite de la création, Alexander Wang, nommé Directeur de la Création en décembre 2012, embrasse et ancre dans la modernité le prestigieux héritage de cette Maison de couture.

2014 — Sous l'égide de son Président-Directeur général, Isabelle Guichot, Balenciaga a consolidé son réseau de distribution. La marque a ouvert ou rénové 26 boutiques gérées en propre, pour un total de 90 dans le monde. Le premier *flagship* japonais de la marque a été inauguré à Tokyo. La marque a également

relancé son site web avec une plateforme e-commerce élargie et repensée, qui couvre dorénavant 91 pays. Afin d'asseoir sa notoriété, Balenciaga a présenté *Balenciaga: China Edition* – un événement révolutionnaire en trois volets crée exclusivement pour le marché chinois. Durant une nuit, à Pékin, Balenciaga a retracé l'histoire de son fondateur avec une exposition de pièces iconiques, suivie du défilé de la collection printemps/été 2015. La marque a également diffusé deux campagnes: « affichage sauvage » du sac Cable en juillet à New York et une sortie numérique avant Noël pour la gamme Mini Cable. *B. Balenciaga*, première fragrance d'Alexander Wang pour la marque, a également été lancée.

PERSPECTIVES — En s'appuyant sur la dynamique du lancement de nouveaux produits, Balenciaga se concentrera sur le développement à l'international de son réseau de boutiques, y compris au travers de l'ouverture de *flagships* à Madrid et Florence.



Stella McCartney est une marque de luxe lancée par Stella McCartney en partenariat avec Kering en 2001. La marque propose prêt-à-porter féminin, sacs à main, chaussures ainsi qu'une collection Enfants. Elle a également développé une ligne de lunettes et des parfums par le biais de contrats de licence. Stella McCartney, végétarienne de longue date, a profondément

imprégné ses collections de ses valeurs éthiques et pense que l'entreprise est responsable des ressources qu'elle consomme et de son impact sur l'environnement. La marque explore en permanence des moyens innovants pour garantir à ses activités encore plus de durabilité, du stylisme aux pratiques en magasin en passant par la fabrication des produits.

2014 — Stella McCartney est distribuée par plus de 650 enseignes dans plus de 50 pays. Suite à une expansion du nombre de boutiques en 2012, la marque s'est concentrée sur la consolidation du potentiel de croissance organique de son réseau existant, tout en prévoyant des ouvertures ciblées. À la fin de l'année, la marque détenait 30 boutiques gérées en propre et sa présence en ligne a participé au renforcement de sa pénétration du marché en termes d'image et de chiffre d'affaires. Les distributeurs tiers demeurent une part

fondamentale de l'activité et la marque continuera d'optimiser ce canal en s'associant aux principaux acteurs du web marchand. Stella McCartney a également ajouté 4 boutiques à son réseau de franchises, portant leur nombre total à 20 dans le monde; celles-ci continuent de représenter un outil précieux pour pénétrer des régions dans lesquelles la notoriété de la marque est moins établie.

2014 a été une nouvelle année fructueuse en termes d'image et de présence de la marque, avec une exposition forte et soutenue sur la scène internationale. Stella a reçu un « Women's Leadership Award » au Lincoln Center de New York et a été la première femme à s'exprimer au CFDA/Vogue Fashion Fund.

PERSPECTIVES — La marque renforcera son innovation produit, sa communication et l'expansion de son réseau de distribution. Elle cherchera également des synergies complémentaires pour l'expérience d'achat hors ligne et en ligne.



En 2006, après avoir obtenu une maîtrise en design de mode au Central Saint Martin's College de Londres, Christopher Kane décide de réaliser son ambition en créant sa marque en partenariat avec sa sœur Tammy Kane. Il est aujourd'hui largement reconnu comme l'un des initiateurs du renouveau

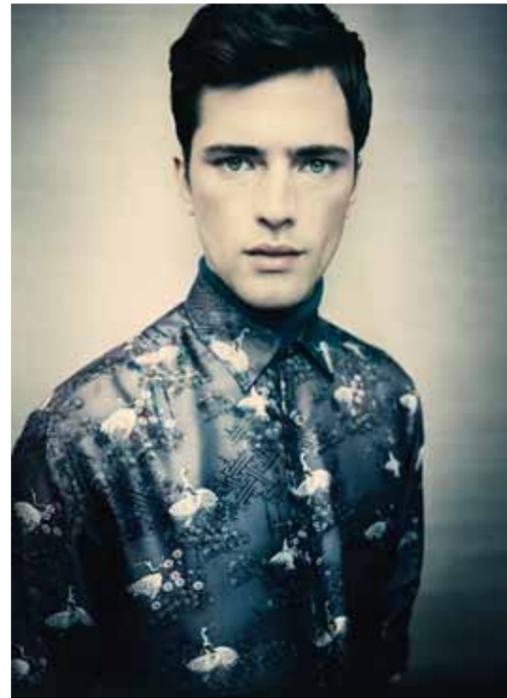
de la couture britannique. Christopher Kane incarne une créativité et une innovation sans bornes. La marque transforme l'ordinaire et le quotidien en vêtements désirables. Sa maîtrise technique l'autorise à marier des esthétiques extrêmes pour donner naissance à des produits inattendus.

2014 — En novembre, Sarah Crook a été nommée Directrice générale de Christopher Kane dans l'optique d'accélérer et de soutenir le développement de la marque dans le monde. En décembre, Christopher Kane a été nommé pour le prestigieux « Womenswear Designer of the Year » du British Fashion Council.



Cette reconnaissance a accru la notoriété de la marque et a favorisé la croissance de toutes les catégories de produits. Les collections Christopher Kane sont commercialisées dans plus de 30 pays par le biais de plus de 170 distributeurs tiers. L'expansion du réseau de distributeurs sur tous les principaux marchés internationaux s'appuie sur plusieurs piliers: offre de prêt-à-porter féminin; développement de la collection homme; mise en avant des précollections; et lancement d'articles de maroquinerie et de chaussures.

PERSPECTIVES — La marque a ouvert son premier *flagship* dans la célèbre Mount Street du quartier de Mayfair, à Londres, au début de l'année 2015. La boutique présente toutes les collections Christopher Kane et incarne une vision forte pour la marque. Christopher Kane se dotera début 2015 d'une plateforme globale avec le lancement d'un site web reflétant l'univers innovant, moderne et ultra-créatif de Christopher Kane.



Fondée à Rome en 1945 par deux figures de l'excellence italienne, Nazareno Fonticoli, un maître tailleur, et Gaetano Savini, un entrepreneur, Brioni est l'une des plus emblématiques griffes italiennes de mode masculine de luxe. Au fil des années, Brioni est devenue une référence incontournable

de l'élégance masculine contemporaine. Son artisanat sans égal, conjugué à l'innovation et à la créativité, continue de séduire une multitude de clients fidèles, parmi lesquels des artistes (principalement du cinéma), des chefs d'État et des sommités du monde des affaires.

2014 — Sous la Direction artistique de Brendan Mullane, la gamme de produits de la marque intègre à l'heure actuelle toutes les catégories de vêtements et d'accessoires pour hommes, y compris prêt-à-porter, articles de maroquinerie, chaussures et optique, ainsi que bijoux et fragrances – deux lignes lancées en 2014. Au-delà de son offre de produits, la Maison est reconnue pour son approche personnalisée *Su Misura*. Le réseau de distribution aux tiers assure encore la majorité de la diffusion de la marque, mais Brioni a poursuivi le développement de son réseau de boutiques

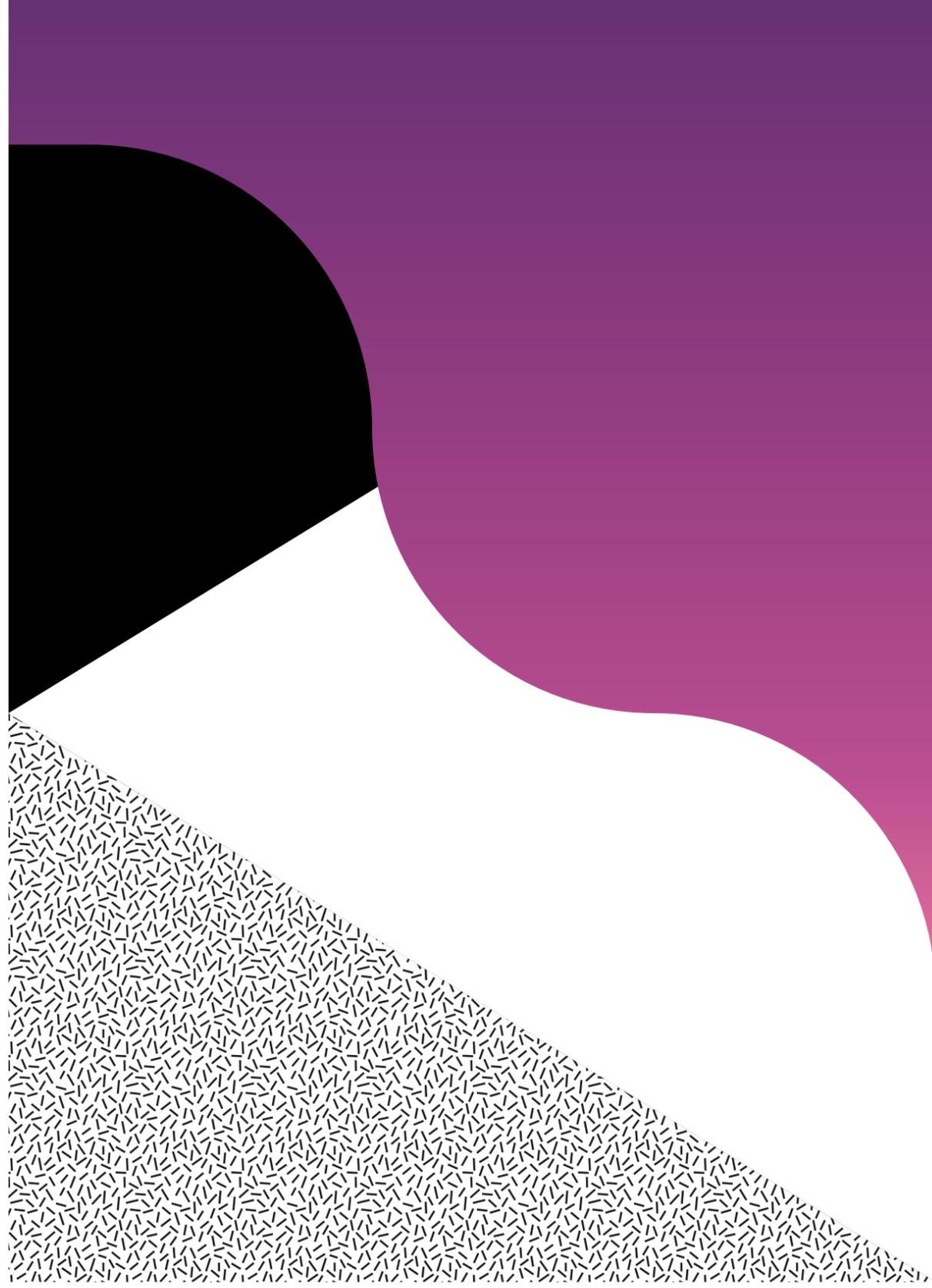
gérées en propre. Le plus grand *flagship* de la marque à ce jour a ouvert à Milan au mois de juin. À la fin de l'année 2014, Brioni recensait 48 boutiques gérées en propre, avec trois ouvertures en Europe occidentale et en Chine.

Brioni a accru sa notoriété en 2014 en sponsorisant la Summer Party de la Serpentine Galleries à Londres et en créant une présence sur Instagram. La marque s'est également associée au Royal College of Art pour la 7^e année consécutive, afin de transmettre ses techniques à la nouvelle génération de maîtres tailleurs.

En novembre, Brioni a nommé un nouveau Président-Directeur général, Gianluca Flore, pour piloter l'expansion internationale de la marque et consolider son leadership sur le marché.

PERSPECTIVES — En 2015, Brioni célèbre son 70^e anniversaire et fait un retour historique sur les podiums, à Milan. La marque renforcera également sa présence aux États-Unis, en Europe et en Asie.

Girard-Perregaux
JeanRichard
Boucheron
Pomellato
Dodo
Qeelin
Ulysse Nardin





Girard-Perregaux est une manufacture de Haute Horlogerie suisse dont les origines remontent à 1791. Implantée à La-Chaux-de-Fonds, au cœur de la tradition horlogère, son histoire est jalonnée de remarquables créations alliant design épuré et technologie innovante, à l'image du *Tourbillon sous trois Ponts d'or*, récompensé par une médaille d'or à l'Exposition universelle de Paris de 1889. Investissant fortement dans les

activités de recherche et de développement, Girard-Perregaux est l'une des rares marques horlogères à intégrer l'ensemble des savoir-faire et métiers pour concevoir et fabriquer montres et mouvements dans leur intégralité. Fidèles aux techniques artisanales, gestes et savoir-faire ancestraux sont utilisés tout au long du processus de production pour perpétuer et revitaliser l'art de l'horlogerie.

2014 — La marque déploie une stratégie qui se concentre sur son expertise technique et sa tradition ancestrale, pour confirmer son rang au sein de l'élite des manufactures horlogères de prestige. Girard-Perregaux est présent dans plus de 60 pays via plus de 500 enseignes prestigieuses, y compris des grands magasins et des distributeurs

spécialisées, ainsi que dans 15 franchises monomarque principalement en Asie et en Europe.

Sur le segment haut de gamme, la présentation en 2013 à Baselworld de l'*Échappement à Force Constante* a été saluée unanimement par la profession. Résultat de huit années de recherche et de développement, ce concept révolutionnaire a été primé de l'Aiguille d'or du Grand Prix d'horlogerie de Genève, la récompense la plus prestigieuse de l'industrie horlogère.

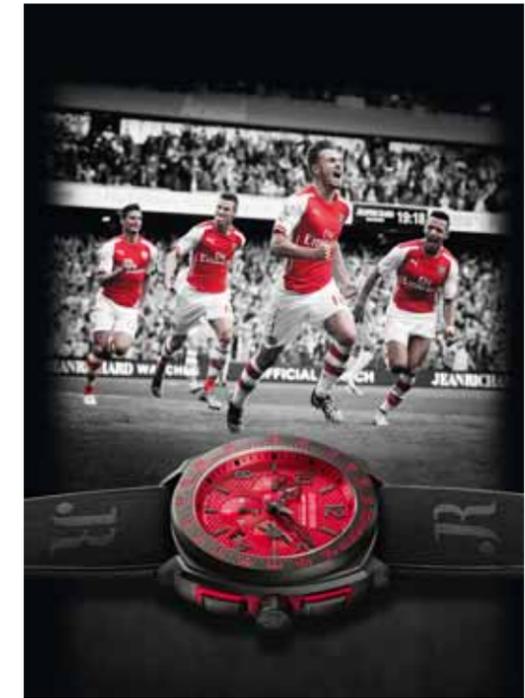
À Baselworld 2014, fidèle à sa tradition d'innovation, la marque a présenté un *Tourbillon à Axe Triple* fascinant, qui optimise la performance contre les effets de la gravité. Mécanisme complexe destiné à améliorer la précision chronométrique, le tourbillon est une spécialité de Girard-Perregaux depuis plus d'un siècle et demi. La marque a également dévoilé en 2014 le *Néo Tourbillon à Trois Ponts* qui propulse l'iconique tourbillon vers une nouvelle



ère de design et de mécanisme en trois dimensions.

PERSPECTIVES — En 2015, conformément à son ambition d'offrir les montres les plus raffinées, Girard-Perregaux s'attachera à asseoir son héritage sur le segment haut de gamme, en capitalisant sur son patrimoine unique et en se concentrant sur le développement produit. En outre, la marque lancera des mécanismes de complication innovants pour renouveler sa longue tradition de création.

L'année 2015 marquera également la célébration du 70^e anniversaire de la collection Vintage 1945 d'inspiration art déco. La campagne marketing s'appuiera sur l'héritage de la Manufacture et le savoir-faire de la marque pour renforcer sa notoriété globale. La marque se concentrera également sur sa distribution afin d'améliorer la qualité du réseau et la relation avec les distributeurs et les revendeurs tiers.



Également implantée à la Chaux-de-Fonds, JEANRICHARD a été inspirée par Daniel Jeanrichard, pionnier de l'horlogerie

suisse au XVII^e siècle. Cet esprit visionnaire n'a cessé d'être cultivé par ses successeurs.

2014 — JEANRICHARD a continué de déployer sa nouvelle identité, en repensant son positionnement global afin d'ancrer la marque sur le segment du luxe accessible. Sa collection se décline autour de *Terrascope*, *Aquascope*, *Aeroscope* et *1681*. Distribué dans plus de 200 points de vente, JEANRICHARD est présent dans la plupart des régions du monde. La marque est devenue le partenaire officiel de l'Arsenal Football club et a dévoilé sa première édition spéciale pour célébrer ce partenariat.

PERSPECTIVES — En 2015, JEANRICHARD continuera de renforcer son positionnement avec le lancement de *Terrascope 39mm*, modèle dédié aussi bien aux hommes, qu'aux femmes, incarnation du style résolument contemporain de la marque.



Fondée à Paris en 1858 par Frédéric Boucheron, 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 innovants. En 1893, Boucheron est le premier joaillier à ouvrir une boutique sur la célèbre Place Vendôme. Depuis plus de 156 ans, la Maison incarne l'excellence en bijouterie, en joaillerie,

en haute joaillerie et en horlogerie. Aujourd'hui, Boucheron crée et distribue des bijoux et des montres dans le monde entier à travers 38 boutiques gérées en propre tels que le *flagship* de la Place Vendôme, ainsi que des boutiques franchisées et des grands magasins. Un vaste réseau de points de vente dans des boutiques multimarques exclusives complète ce réseau.

2014 — Boucheron a poursuivi le déploiement de son nouveau concept de boutique lancé en 2013, qui célèbre les valeurs d'excellence et de savoir-faire français intrinsèques à la Maison. Boucheron a ouvert un troisième point de vente à Séoul. La Maison a également inauguré un premier point de vente à New York dans le grand magasin Bergdorf Goodman.

La collection iconique *Quatre* a connu une nouvelle année de croissance soutenue. La collection *Serpent Bohème*, réintroduite en 2013, a également contribué de manière significative à la dynamique des ventes. En outre, la montre intergénérationnelle *Reflète*, créée dans les années 1940, a été relancée. L'année 2014 a également été marquée par le succès de la troisième collection de haute joaillerie *Rêve d'Ailleurs*, dessinée par la Directrice de la Création, Claire Choisne. Présentée à l'occasion de la célèbre *Biennale des Antiquaires* de Paris, la collection a rencontré un franc succès auprès des médias et des clients.

PERSPECTIVES — En 2015, Boucheron continuera de renforcer la visibilité de ses collections emblématiques et d'étoffer son réseau de distribution dans le monde. Le lancement de la nouvelle ligne *Pensée de Diamants* et l'accent mis sur les lignes Mariage devraient également renforcer le développement de la Maison.

BOUCHERON



Synonyme de créativité et d'anticonformisme, Pomellato est née en 1967 à Milan grâce à l'intuition de son fondateur, Pino Rabolini, le premier à introduire la philosophie du prêt-à-porter dans l'univers de la joaillerie. L'identité forte et distinctive de la marque lui a permis de s'imposer rapidement en Italie puis dans le reste du monde. L'association de couleurs, de pierres et de formes extraordinaires participe à la personnalité et au style inimitable des créations de la Maison. Les bijoux sont façonnés par les mains expertes de ses orfèvres. Pour célébrer son 40^e anniversaire, en 2007, Pomellato s'est lancée sur le marché de la joaillerie haut de gamme avec la collection *Pom Pom*. Chaque bague s'articule autour de pierres uniques par leur rareté, leur dimension ou leur forme

irrégulière. L'année 2012 a marqué le lancement d'une ligne argent, *Pomellato 67*. En 2013 Pomellato a créé *Rouge Passion*, une collection capsule dédiée à la sensualité des femmes avec trois tons de pierres synthétiques rouges, sur une base de nacre. La gamme illustre l'approche innovante et non conventionnelle de la marque.

2014 — Pomellato a enrichi sa ligne la plus importante, *Nudo*, de nouvelles créations plus précieuses encore, en diamant. La marque a également élargi sa gamme de parfums avec une fragrance unisexe baptisée *Pomellato 67*, qui complète les parfums *Nudo* déjà distribués. Grâce à son déploiement stratégique international, Pomellato opère à l'heure actuelle un réseau de distribution qui inclut 39 boutiques gérées en propre, 21 franchises ainsi que plus de 500 distributeurs tiers.

PERSPECTIVES — Pomellato a lancé une nouvelle campagne publicitaire avec une ambassadrice de renom. Tout en recentrant sa créativité sur ses collections iconiques, Pomellato dévoilera une nouvelle gamme pour rendre hommage à sa ville natale, Milan.

POMELLATO



Dodo est un petit bijou à la grande personnalité. Et avec une histoire très spéciale qui commença il y a vingt ans, lorsque Pomellato eut l'intuition d'élargir son offre et de créer — avec un gramme d'or seulement — un bijou pour les jeunes générations. Né d'un esprit imaginatif en 1994, Dodo a la même empreinte de style et de liberté créative qui

depuis toujours distingue la Maison italienne. Les jeunes, filles et garçons, adorent Dodo qui a bien vite fait de conquérir aussi le cœur des adultes. Dodo a été la première marque de joaillerie à concilier fonction décorative et transmission d'un message d'amour et d'amitié. Avec son allure unisexe et plurigénérationnelle, Dodo est devenu une marque à part entière en 2001.

2014 — En 2014, Dodo a célébré fièrement son 20^e anniversaire avec sa nouvelle collection de pendentifs marins émaillés, qui souligne le caractère collectionnable des bijoux et revitalise les pendentifs best-sellers.

Dodo a élargi son offre en lançant la collection très attendue Dodo Watches. Une somptueuse nouvelle boutique

— rue Saint-Honoré à Paris — a également vu le jour en 2014 et servira de tremplin à la marque vers le reste de l'Europe. Ces initiatives ont été complétées par le lancement d'une nouvelle campagne publicitaire à la fin de l'année 2014. Le réseau de distribution de Dodo recense à l'heure actuelle 22 boutiques gérées en propre, 13 franchises et plus de 400 distributeurs tiers, qui sont pour la plupart communs avec Pomellato.

PERSPECTIVES — L'objectif de Dodo pour 2015 est de devenir de plus en plus une marque internationale centrée sur les principaux marchés européens, la majorité des boutiques étant situées dans les grandes capitales du continent.



Créée en 2004 par Dennis Chan et s'inspirant de la culture chinoise millénaire, Qeelin transforme les symboles hérités des mythes et des superstitions chinois en bijoux contemporains intemporels chargés de sens. En hommage au *Qilin*, animal chinois mythique, symbole d'amour et de chance, Qeelin mêle tradition et modernité en intégrant l'essence mythique du patrimoine culturel chinois pour

concevoir des bijoux contemporains ludiques et accessibles. *Wulu*, collection emblématique de la marque, revisite le symbole légendaire chinois de laalebasse, associée à d'heureux présages. Qeelin est également connue pour sa collection *Bo Bo*, composée autour d'un panda de diamant articulé, véritable trésor national chinois.

2014 — Depuis son acquisition par Kering en décembre 2012, la marque a pu accélérer son développement en Asie par le biais de nouvelles boutiques et de distributeurs tiers. Cette expansion s'est poursuivie en 2014 pour atteindre désormais 20 points de vente dans la région. La communication s'est accrue en Chine continentale et à Hong Kong, notamment pour soutenir le lancement de *Buckle My Love*, nouvelle collection commercialisée en fin d'année. Qeelin a également proposé une nouvelle collection de bijoux précieux, *Mogaoku*, présentée lors d'une exposition à la galerie du Palais Royal à Paris en juillet 2014. Celle-ci présentait neuf lots de bijoux haut de gamme dans des installations écrans.

PERSPECTIVES — Qeelin poursuivra son développement en 2015, en se concentrant notamment sur les marchés asiatiques.



BIENVENUE ULYSSE NARDIN

DANS SES EFFORTS D'INNOVATION ET ASSURERA L'INDÉPENDANCE DE CETTE MAISON DANS LA CRÉATION DE SES MOUVEMENTS HORLOGERS.

EN NOVEMBRE 2014, KERING A FINALISÉ L'ACQUISITION D'ULYSSE NARDIN QUI A REJOINT LE PÔLE LUXE – MONTRES ET JOAILLERIE DU GROUPE. KERING SOUTIENDRA ULYSSE

NARDIN DANS SES EFFORTS D'INNOVATION ET ASSURERA L'INDÉPENDANCE DE CETTE MAISON DANS LA CRÉATION DE SES MOUVEMENTS HORLOGERS.

La manufacture horlogère suisse Ulysse Nardin est dédiée à la fabrication de montres mécaniques de prestige et de haute qualité depuis 1846. Ses chronomètres de marine, renommés pour leur grande fiabilité, sont aujourd'hui recherchés des collectionneurs du monde entier. Ulysse Nardin demeure pionnier dans l'utilisation de technologies d'avant-garde et de matériaux de pointe pour fabriquer des composants de haute précision et des garde-temps innovants équipés de calibres créés et fabriqués par la maison.

La marque bénéficie d'une forte identité qui s'appuie sur son savoir-faire historique dans les chronomètres de marine et les grandes complications. Ulysse Nardin a été pionnier dans l'utilisation de technologies d'avant-

garde et de matériaux de pointe comme le silicium, ce qui lui permet aujourd'hui de compter parmi les rares horlogers suisses à disposer du savoir-faire nécessaire, notamment en matière d'organes réglants, pour produire ses propres composants. Sa gamme de montres, très cohérente, est positionnée sur des segments de prix haut de gamme.

Né en 1823 au Locle, berceau suisse de l'horlogerie, Ulysse Nardin marche dans les pas de son père Léonard-Frédéric, dont il devient l'apprenti, avant de travailler sous la houlette de William DuBois, expert renommé en horloges de précision. En 1846, à 23 ans seulement, Ulysse Nardin crée au Locle la société qui porte encore son nom aujourd'hui. Ses chronomètres de poche et de marine, véritables emblèmes de son génie, deviennent vite une référence tant dans les

domaines civils que militaires. En 1876, c'est son fils Paul-David qui prend la relève.

Ulysse Nardin poursuit son ascension vers le succès et bénéficie d'un rayonnement croissant, décrochant au passage plus de 4 300 récompenses horlogères, dont 18 médailles d'or. En dépit de ses prouesses, la société est mise en vente en 1983, victime de la crise du quartz. Ce revers de fortune ne fait toutefois qu'amorcer une nouvelle ère : celle d'un créateur de Haute Horlogerie en passe d'impulser sa propre renaissance pour mieux revenir sur le devant de la scène, avec une série de développements révolutionnaires.

C'est en s'appuyant sur la tradition nautique d'Ulysse Nardin que Rolf W. Schnyder a relancé la marque, la transformant en entreprise rentable.

La rencontre de M. Schnyder avec Ludwig Oechslin, génie de l'horlogerie, va marquer un tournant décisif dans l'histoire d'Ulysse Nardin et poser dans son sillage de nombreux jalons pour l'industrie horlogère. L'innovation reste intrinsèque à la culture de la marque, et ouvre la voie à des avancées technologiques spectaculaires, notamment l'utilisation de nouveaux matériaux, tels que le silicium et DIAMON SIL, alliage révolutionnaire de diamant et de silicium.

Les nombreux modèles Ulysse Nardin, y compris les plus emblématiques, se divisent en quatre collections-piliers : Marine, Functional, Exceptional et Classico. Hommage à la riche histoire maritime d'Ulysse Nardin, la collection Marine compte des pièces d'exception telles que la *Marine Chronometer Manufacture*, la *Marine Diver* et la *Lady Diver*. La collection Functional change la donne avec la *Perpetual Calendar*, *Dual Time* et la *Sonata*. C'est dans la catégorie

François-Henri Pinault, Président-Directeur général de Kering

« Ulysse Nardin bénéficie d'un héritage très riche, d'une profitabilité élevée et de solides perspectives de croissance. Les manufactures horlogères indépendantes sont rares. Nous avons de grandes ambitions pour cette maison et nous l'aiderons à poursuivre son expansion internationale tout en restant fidèle à ses racines et à son identité. »

Exceptional que s'illustrent la série *Trilogie du Temps*, à l'origine du grand retour de la marque, ainsi que la célèbre *Freak* et son utilisation révolutionnaire du silicium. Cette collection compte également des répétitions minutes qui bousculent la lecture du temps en y ajoutant une dimension acoustique. Enfin, certains modèles Classico affichent des cadrans d'une noblesse rare, entièrement fabriqués au sein de la

manufacture, et sublimés par l'art ancien de l'émaillage.

Le réseau actuel de distribution de la marque inclut 20 magasins monomarches et des enseignes d'horlogerie et de joaillerie sélectionnées dans le monde avec une présence en Amérique, en Russie et dans les pays de la CEI.

2014 — Ulysse Nardin a lancé plusieurs nouveaux modèles et technologies. Ainsi, la marque a présenté la technique dernier cri *Anchor Escapement*, qui introduit un nouveau mécanisme. Elle a également lancé à Baselworld 2014 *Caliber UN-334*, le troisième mouvement industrialisé de la maison. Le réseau de vente et de distribution s'est récemment élargi, à commencer par la mise en place d'un bureau à Dubai, qui dessert le Moyen-Orient depuis octobre 2014. Des ouvertures de boutiques ont également eu lieu à Singapour au printemps et à Istanbul en octobre 2014. Temps fort du calendrier sportif, la marque est le principal sponsor du Monaco Yacht Show, en plus d'une présence sur plusieurs autres salons nautiques.

PERSPECTIVES — Ulysse Nardin continuera la production indépendante de mouvements, en restant aux avant-postes de l'innovation technique, et en renforçant la communication sur ses avancées et ses héritages historiques par le biais de nouvelles apparitions marketing, dont, par exemple, le partenariat avec Artemis Racing, concurrent de l'America's Cup.

Ulysse Nardin poursuivra également son expansion internationale en 2015, notamment dans la région Asie-Pacifique. En outre, l'expertise technique et industrielle de la marque permettra le déploiement d'importantes synergies avec les autres marques du pôle Luxe – Montres et Joaillerie de Kering, contribuant ainsi à accélérer la croissance du pôle dans son ensemble.

PUMA
Cobra Puma Golf
Tretorn
Volcom
Electric



LES MARQUES SPORT & LIFESTYLE

PUMA, l'une des plus grandes marques d'équipement sportif au monde, conçoit, développe et

commercialise des collections de chaussures, vêtements et accessoires. Depuis plus de 65 ans, PUMA s'efforce

d'aller toujours plus vite en créant des produits pour les athlètes les plus rapides de la planète.



PUMA

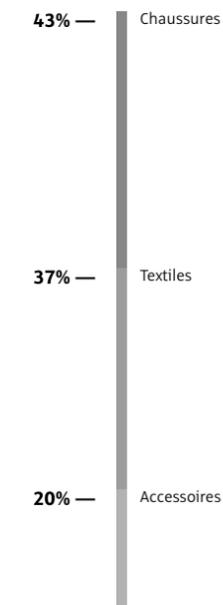
PUMA propose des produits tournés à la fois vers la performance sportive et vers le Lifestyle, dans des catégories telles que le football, la course à pied, le training, le golf et les sports mécaniques. La marque s'investit également dans des collaborations avec des créateurs réputés comme Alexander McQueen et des designers urbains comme BUGH. Le groupe PUMA possède les marques PUMA, Cobra Golf, Tretorn, Dobotex et Brandon. Basée à Herzogenaurach, en Allemagne, la société distribue ses produits dans près de 120 pays.

La mission de PUMA: être la « marque sportive la plus rapide du monde », reflète son nouveau positionnement *Forever Faster* et incarne sa ligne de conduite. L'objectif de PUMA est d'être à l'avant-garde des nouvelles tendances, de mettre rapidement sur le marché des produits innovants, de se montrer rapide à la fois dans sa prise de décision et les solutions apportées à ses partenaires.

La stratégie de PUMA s'articule autour de cinq priorités: un repositionnement comme marque sportive la plus rapide du monde, l'amélioration de l'innovation produit, l'optimisation de la qualité de distribution et l'accélération au sein de l'organisation, soutenue par le renouvellement de l'infrastructure informatique de l'entreprise. En matière de repositionnement, l'année 2014 a été marquée par le lancement de la plus grande campagne marketing de l'histoire de la marque, illustrant son retour dans le monde du sport, ses atouts formidables et son attitude singulière: courage, confiance, détermination et plaisir. Des initiatives communes en termes de produits et de marketing avec les revendeurs, comme PUMA Lab sur le marché américain, ont contribué à améliorer la distribution et la qualité des ventes.

2 990
chiffre d'affaires
2014
en millions d'euros

Répartition du chiffre d'affaires 2014 par catégorie de produits



128
résultat
opérationnel
courant 2014
en millions d'euros

10 830
collaborateurs
en 2014
effectifs moyens

2014 — L'année a été marquée par le lancement d'evoPOWER, chaussure de football inspirée par le mouvement naturel du pied et arborée sur les terrains par des joueurs de renom comme Cesc Fàbregas et Mario Balotelli.

À l'occasion de la Coupe du Monde de football™ de la FIFA au Brésil, le partenariat de PUMA avec les équipes d'Italie, de Suisse, d'Algérie, du Cameroun, du Ghana, de Côte d'Ivoire, du Chili et d'Uruguay a assuré une forte visibilité des tenues avec des maillots incorporant la technologie innovante PWR ACTV de PUMA. Les chaussures rose et bleues PUMA *Tricks* ont été vues dans trois-quarts des matches et sont, à ce jour, les chaussures de football les plus vendues de la marque.

Depuis le 1^{er} juillet, PUMA est le partenaire officiel du club anglais de ligue 1 Arsenal FC; soit le plus gros contrat dans l'histoire des deux entreprises. Le partenariat a débuté par un lancement spectaculaire des tenues de la saison 2014/2015.

Dans les sports mécaniques, Lewis Hamilton, pilote de l'équipe partenaire de PUMA Mercedes AMG Petronas a remporté le championnat du monde des pilotes de Formule 1 en 2014, et son équipe a été sacrée championne du monde des constructeurs.

En fin d'année, PUMA et la chanteuse Rihanna ont annoncé la signature d'un partenariat sur plusieurs années. À partir de 2015, Rihanna est ambassadrice globale de la marque pour le segment du Training pour femmes et directrice artistique des collections féminines.

PERSPECTIVES — PUMA continuera de se concentrer sur ses priorités stratégiques ainsi que sur sa campagne *Forever Faster* en préparation des Jeux Olympiques de 2016. Ces efforts s'accompagneront de lancements de produits et de partenariats avec des ambassadeurs internationaux. 67



COBRA PUMA GOLF propose une gamme exhaustive d'équipements de golf fabriqués par COBRA et des chaussures, des vêtements et des accessoires conçus par PUMA. La marque

COBRA PUMA GOLF vise à proposer un package complet qui confère aux golfeurs « Un meilleur look. De meilleures sensations. Un meilleur jeu. »

2014 — COBRA Golf a lancé la gamme BiO CELL de drivers, fairways, fers et hybrides qui font passer l'adaptabilité, la personnalisation et la distance au niveau supérieur. En 2014, le style PUMA Golf porté par Rickie Fowler sur les parcours a été accompagné de très bonnes performances, il a en effet terminé dans les cinq premiers des quatre grands tournois. La star LPGA Lexi Thompson a de son côté décroché son premier major lors du Kraft Nabisco Championship.

PERSPECTIVES — COBRA PUMA GOLF continuera de développer ses technologies révolutionnaires avec la nouvelle gamme Fly-Z, ainsi que des vêtements nouveaux et plus performants.



Intégrée à PUMA, Tretorn est une marque référence d'un mode de vie au grand air, de la campagne, à la ville. Fondée en 1981 en Suède, Tretorn s'inscrit dans une longue tradition de produits en caoutchouc, et est, depuis ses débuts, la référence en matière de bottes en caoutchouc.

En s'inspirant du mode de vie scandinave, Tretorn fusionne amour de la nature et fonctionnalité urbaine. Cette fusion d'univers distincts constitue l'ADN de la marque et de ses collections.

2014 — Tretorn a franchi une première étape vers une nouvelle orientation et identité de marque, en regroupant les bottes en caoutchouc, les baskets et les vêtements sous différents concepts. L'année a également été celle de la réorganisation de la marque et Tretorn aborde 2015 forte d'une structure plus solide.

PERSPECTIVES — L'année 2015 sera marquée par l'évolution de l'offre produits mais aussi une communication forte centrée sur une marque unique.



Avec une large gamme d'habillement pour hommes, femmes et enfants, Volcom veut se hisser au premier rang des marques mondiales du secteur du lifestyle et des sports d'action. La marque a été créée dans

l'idée qu'il existe un degré de conscience de soi supérieur qu'il est possible d'atteindre par des voyages intérieurs et extérieurs que permettent les sports de glisse, la musique, l'art et le cinéma. Ces moments fugaces d'extrême lucidité

correspondent au concept de « *Spiritual Intoxication* ». Fondée sur les principes d'indépendance, d'innovation et d'expérimentation, Volcom cultive son image de marque par le sponsoring d'athlètes de haut niveau, le soutien à des

événements marketing ciblés, des campagnes publicitaires distinctives et la production de vidéos dédiées aux sports de glisse et au lifestyle, à l'art et à la musique sous l'égide de sa devise *True To This*.

255
chiffre d'affaires 2014
en millions euros¹

10
résultat opérationnel
courant 2014
en millions euros¹

815
collaborateurs
en 2014
effectifs moyens¹

2014 — 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. La marque a étendu la portée de sa boutique en ligne et a ouvert cinq nouveaux magasins. Volcom a produit trois films qui ont consolidé sa connexion à son cœur de cible et a accueilli le retour de Ryan Sheckler dans son équipe de skateboard.

PERSPECTIVES — Volcom renforcera la notoriété de la marque sur tous les marchés, en s'appuyant sur sa nouvelle plateforme stratégique *True to This*. La marque poursuivra l'expansion de son activité par le biais d'une expérience d'achat en magasin et e-commerce enrichie.

¹ — Chiffres de Volcom et Electric



Fondée en 2000 en Californie, la marque Electric crée des produits de qualité ayant pour vocation d'améliorer les modes de vie les plus actifs, offrant ainsi l'accord parfait entre style et performance: «Style that performs». En puisant son inspiration dans ce qui résiste à l'épreuve du temps, Electric repense les grands classiques.

La marque conçoit et commercialise des lunettes de soleil, des masques et casques de ski et snowboard, des montres, des sac-à-dos, de la bagagerie et des accessoires. Les produits Electric sont vendus à travers le monde dans les boutiques Lifestyle, les grands magasins, les boutiques de sport ainsi qu'en ligne.

l'Année. La nouvelle offre de lunettes Electric comprend des collaborations inspirées par les ambassadeurs de la marque, des modèles fabriqués en acétate et des verres avec mélanine injectée, véritable signature de la marque. Electric a lancé avec succès sa première ligne de casques de protection pour le ski et le snowboard, ainsi qu'une nouvelle technologie brevetée sur les masques: la technologie Press Seal, introduite sur le marché avec le modèle EG3.

2014 — Electric a finalisé son repositionnement de marque en actualisant tous ses outils de vente en magasin. La livraison de plus de 2000 displays à travers le monde a créé un effet positif immédiat sur les ventes. Le site e-commerce Electric a continué son développement comme prévu aux États Unis, et des nouvelles plateformes ont été ouvertes au Canada et en Europe. Electric a enrichi sa gamme de montres avec la *digitale* et la *digitale tide* qui indique les marées: cette dernière a été nommée par la SIMA¹ dans la catégorie Accessoire de

PERSPECTIVES — En 2015, Electric continuera son expansion à travers de nouvelles zones géographiques et de nouveaux réseaux, en collaboration avec de nouveaux distributeurs. La collection de lunettes, montres et petits articles en cuir sera mise en avant dans les boutiques premium Lifestyle et les grands magasins. Les produits techniques et Sport de la marque seront distribués dans les réseaux existants de magasins. L'offre produit pour les femmes sera également étoffée.

¹ — Surf Industry Manufacturers Association

KERING

—
Société anonyme au capital de
505 065 960 €

—
Siège social: 10, avenue Hoche 75381
Paris Cedex 08
552 075 020 RCS Paris

—
Tél. : +33 (0)1 45 64 61 00

—
kering.com

—
Édité par la Direction
de la communication de Kering

—
Conception et réalisation :
Studio les Graphiquants — Paris

Crédits photo

© jean-etiennePortail — p.06
© Craft of Use by Kerry Dean — p.25
© Olivier Chassignole — p.35
© Arto Saari — p.69

Imprimé par
la manufacture d'histoires Deux-Ponts



Empowering Imagination