



## COMMUNIQUÉ DE PRESSE

Résultats annuels 2019

12.02.2020

**MARGE OPÉRATIONNELLE RECORD  
TRAJECTOIRE DE CROISSANCE SOUTENUE****Chiffre d'affaires Groupe : 15 883,5 M€****+16,2% en données publiées, +13,3% en comparable****Résultat opérationnel courant<sup>(1)</sup> : 4 778,3 M€, soit +19,6%**Marge opérationnelle courante<sup>(1)</sup> à 30,1%Résultat net part du Groupe<sup>(1)</sup> : 2 308,6 M€**Résultat net part du Groupe récurrent<sup>(1)(2)</sup> : 3 211,5 M€, soit +15,1%**

Dividende ordinaire proposé à 11,50€ par action, soit +10%

**François-Henri Pinault, Président-Directeur général, a déclaré :**

« En 2019, Kering a réalisé une nouvelle année de croissance forte et rentable : le chiffre d'affaires du Groupe a largement dépassé les 15 milliards d'euros et notre marge opérationnelle courante a, pour la première fois, franchi la barre des 30%. Nous poursuivons la mise en œuvre de notre stratégie, et nous nous concentrons sur le développement de nos Maisons, sur une exécution sans faille et sur la création de valeur. Dans la période difficile que traverse la Chine, nous tenons à exprimer une nouvelle fois notre soutien à tous nos collaborateurs et notre solidarité avec le peuple chinois. L'environnement particulièrement incertain qui prévaut à l'heure actuelle ne remet toutefois pas en cause les fondamentaux de Kering sur le marché du Luxe. La force de notre modèle, le talent et l'implication de nos 38 000 collaborateurs qui partagent une même culture de créativité et de responsabilité, ainsi que notre solide discipline financière, nous rendent confiants dans notre potentiel de croissance à moyen et long terme. »

- Chiffre d'affaires du Groupe à 15 883,5 M€, en hausse de +13,3% en comparable :
  - Croissance très soutenue de Gucci (+13,3% en comparable).
  - Excellente progression du chiffre d'affaires de Saint Laurent tout au long de l'année (+14,4% en comparable).
  - Retour à la croissance pour Bottega Veneta (+2,2% en comparable) grâce au succès rencontré par les nouvelles collections.
  - Performance remarquable des Autres Maisons (+17,8% en comparable), portées par le dynamisme de Balenciaga et d'Alexander McQueen.
- Forte croissance du résultat opérationnel courant ; marge opérationnelle courante record.

(1) Suite à la première application de la norme IFRS 16 en 2019, les données 2018 ont été retraitées afin de présenter des données comparables. Voir Annexes.

(2) Résultat net part du Groupe récurrent : résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants. Le Résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants 2019 n'inclut pas la charge d'impôt exceptionnelle liée à l'accord fiscal en Italie.



## Principaux indicateurs financiers

(En millions d'euros)

	2019	2018 retraité IFRS 16 <sup>(1)</sup>	Variation	2018 publié
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>15 883,5</b>	<b>13 665,2</b>	<b>+16,2%</b>	<b>13 665,2</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b> <i>en % du chiffre d'affaires</i>	<b>4 778,3</b> 30,1%	<b>3 994,9</b> 29,2%	<b>+19,6%</b> +0,9pt	<b>3 943,8</b> 28,9%
<b>EBITDA</b> <i>en % du chiffre d'affaires</i>	<b>6 023,6</b> 37,9%	<b>5 092,8</b> 37,3%	<b>+18,3%</b> +0,6pt	<b>4 435,7</b> 32,5%
Résultat net part du Groupe	2 308,6	3 688,0	-37,4%	3 714,9
<b>Résultat net part du Groupe récurrent<sup>(2)</sup></b>	<b>3 211,5</b>	<b>2 789,8</b>	<b>+15,1%</b>	<b>2 816,7</b>

<sup>(1)</sup> Suite à la première application de la norme IFRS 16 en 2019, les données 2018 ont été retraitées afin de présenter des données comparables. Voir Annexes.

<sup>(2)</sup> Résultat net part du Groupe récurrent : résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants. Le Résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants 2019 n'inclut pas la charge d'impôt exceptionnelle liée à l'accord fiscal en Italie.

Le **chiffre d'affaires** consolidé 2019 atteint 15 883,5 millions d'euros, en hausse de +16,2% en données publiées et de +13,3% en comparable. Cette forte progression s'appuie sur une croissance significative dans toutes les zones géographiques.

En 2019, la **marge brute** de Kering s'élève à 11 775 millions d'euros, en croissance de +15,5% par rapport à l'exercice précédent.

Le **résultat opérationnel courant** augmente fortement et s'élève à 4 778,3 millions d'euros, en hausse de +19,6% par rapport à 2018 (retraité de l'impact IFRS 16). Le **taux de marge opérationnelle courante** du Groupe s'établit à 30,1% en 2019, en amélioration de 0,9 point par rapport à 2018 (retraité de l'impact IFRS 16).

L'**EBITDA** s'élève à 6 023,6 millions d'euros en 2019, en hausse de +18,3% sur l'année par rapport à 2018 (retraité de l'impact IFRS 16), tandis que le ratio d'EBITDA rapporté au chiffre d'affaires augmente de 0,6 point par rapport à l'année précédente, pour atteindre 37,9%.

En 2019, le **résultat net part du Groupe** s'établit à 2 308,6 millions d'euros. La variation par rapport à l'année précédente résulte, d'une part, de la charge d'impôt exceptionnelle liée à l'accord fiscal conclu en Italie le 9 mai 2019 et, d'autre part, de la comptabilisation en 2018 de la plus-value nette de PUMA de 1 181 millions d'euros suite à la distribution du dividende en nature. En 2019, le **résultat net part du Groupe par action** atteint 18,40 euros.

Le **résultat net part du Groupe récurrent** atteint 3 211,5 millions d'euros, en progression de +15,1% par rapport à 2018 (retraité de l'impact IFRS 16).



## Performances opérationnelles

	2019	2018	Variation en réel	Variation en comparable (1)
<b>Chiffre d'affaires</b> (En millions d'euros)				
<b>Total Maisons de Luxe</b>	<b>15 382,6</b>	<b>13 246,7</b>	<b>+16,1%</b>	<b>+13,2%</b>
Gucci	9 628,4	8 284,9	+16,2%	+13,3%
Yves Saint Laurent	2 049,1	1 743,5	+17,5%	+14,4%
Bottega Veneta	1 167,6	1 109,1	+5,3%	+2,2%
Autres Maisons	2 537,5	2 109,2	+20,3%	+17,8%
<b>Corporate et autres</b>	<b>500,9</b>	<b>418,5</b>	<b>+19,7%</b>	<b>+16,5%</b>
<b>KERING</b>	<b>15 883,5</b>	<b>13 665,2</b>	<b>+16,2%</b>	<b>+13,3%</b>

(1) Variation à périmètre et taux de change comparables.

	2019	2018 retraité IFRS 16(1)	Variation	2018 publié
<b>Résultat opérationnel courant</b> (En millions d'euros)				
<b>Total Maisons de Luxe</b>	<b>5 042,0</b>	<b>4 238,3</b>	<b>+19,0%</b>	<b>4 191,0</b>
Gucci	3 946,9	3 295,2	+19,8%	3 275,2
Yves Saint Laurent	562,2	468,4	+20,0%	459,4
Bottega Veneta	215,2	251,2	-14,3%	242,0
Autres Maisons	317,7	223,5	+42,1%	214,4
<b>Corporate et autres</b>	<b>(263,7)</b>	<b>(243,4)</b>	<b>-8,3%</b>	<b>(247,2)</b>
<b>KERING</b>	<b>4 778,3</b>	<b>3 994,9</b>	<b>+19,6%</b>	<b>3 943,8</b>

(1) Suite à la première application de la norme IFRS 16 en 2019, les données 2018 ont été retraitées afin de présenter des données comparables. Voir Annexes.

En 2019, le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant des Maisons de Luxe affichent à nouveau une croissance à deux chiffres.

Sur l'année, le **chiffre d'affaires total des Maisons de Luxe** dépasse les 15 milliards d'euros pour atteindre 15 382,6 millions d'euros, en hausse de +16,1% en données publiées et de +13,2% en comparable, sur des bases de comparaison exceptionnellement élevées, notamment pour Gucci. Les ventes réalisées dans les magasins gérés en propre et *online* affichent une hausse de +14,0% en comparable, tirées par les très bonnes performances de Gucci, Yves Saint Laurent, Balenciaga et Alexander McQueen. Les ventes *online* enregistrent une très forte progression sur l'année, à +22,6%. Dans le réseau *Wholesale*, le chiffre d'affaires des Maisons est en hausse de +10,4% en comparable. Les Maisons réalisent une excellente performance en Asie Pacifique, à +20,4%, malgré la situation à Hong Kong sur le second semestre 2019 qui y a impacté l'activité du Groupe. L'Europe de l'Ouest signe une croissance à deux chiffres chaque trimestre et progresse de +13,7% sur l'ensemble de l'année 2019. La croissance des zones géographiques Amérique du Nord et Japon s'établit respectivement en hausse de +6,7% et +5,9%.

Au quatrième trimestre 2019, le **chiffre d'affaires** total des Maisons de Luxe s'établit en hausse de +11,6% en comparable. Le réseau de distribution en propre, dont les ventes augmentent de +12,3% en comparable sur le trimestre, a poursuivi sa trajectoire de forte croissance, avec une progression à deux



chiffres dans toutes les zones géographiques, à l'exception du Japon qui subit les effets de la hausse de la TVA.

En 2019, le **résultat opérationnel courant des Maisons de Luxe** s'élève à 5 042,0 millions d'euros, en hausse de +19,0% par rapport à l'année précédente (retraité de l'impact IFRS 16). Le **taux de marge opérationnelle** s'établit à 32,8%, en croissance de 0,8 point par rapport à 2018 (retraité de l'impact IFRS 16).

### **Gucci : une année de croissance profitable et conforme à ses ambitions**

En 2019, Gucci a généré 1,3 milliard de ventes additionnelles par rapport à 2018, avec un **chiffre d'affaires** de 9 628,4 millions d'euros, en hausse de +16,2% en données publiées et de +13,3% en comparable. C'est une performance d'autant plus remarquable qu'entre 2016 et 2019, Gucci a plus que doublé ses ventes. Cette très bonne progression en 2019 s'appuie sur une croissance équilibrée sur tous les canaux de distribution. La croissance dans les magasins en propre et *online* a progressé de +13,2% en comparable. L'Asie Pacifique poursuit sa trajectoire, en hausse de +22,4% en comparable, et l'Europe de l'Ouest affiche également une très bonne dynamique, à +12,9%. Les ventes en *Wholesale* sont en hausse de +13,4% en comparable.

La progression du **chiffre d'affaires au quatrième trimestre 2019** reste également très soutenue, en hausse de +10,5% en comparable, portée par la dynamique de croissance de l'ensemble des régions et des catégories de produits. Le réseau de distribution en propre en Amérique du Nord est en croissance au quatrième trimestre, à +6,2% en comparable.

Sur l'année, le **résultat opérationnel courant** de Gucci atteint 3 946,9 millions d'euros, en amélioration de +19,8% par rapport à 2018 (retraité de l'impact IFRS 16), permettant à la marque de réinvestir constamment pour soutenir son développement à long terme. La marge opérationnelle courante gagne 120 points de base pour atteindre 41,0%.

### **Yves Saint Laurent : excellente performance, ventes record au-delà des deux milliards d'euros**

Avec un **chiffre d'affaires 2019** s'établissant à 2 049,1 millions d'euros (+17,5% en données publiées et +14,4% en comparable), Yves Saint Laurent confirme encore une fois sa trajectoire de croissance. Les ventes dans les magasins en propre et *online* ont progressé de +15,7% en comparable. Toutes les zones géographiques affichent des taux de croissance très élevés, notamment l'Amérique du Nord (+23,1%), l'Europe de l'Ouest (+16,8%) et l'Asie Pacifique (+13,2%). Les ventes du réseau *Wholesale* enregistrent une croissance de +10,6% en comparable.

L'excellente dynamique de Yves Saint Laurent se confirme au **quatrième trimestre 2019**, avec un chiffre d'affaires en hausse de +14,0% en comparable, grâce à la dynamique de l'Europe de l'Ouest et de l'Amérique du Nord.

Le **résultat opérationnel courant 2019** de la Maison s'établit à 562,2 millions d'euros, en hausse de +20,0% par rapport à 2018 (retraité de l'impact IFRS 16), et la marge opérationnelle courante atteint 27,4%.

### **Bottega Veneta : un renouveau créatif qui porte ses fruits**

En 2019, le **chiffre d'affaires** de Bottega Veneta s'établit à 1 167,6 millions d'euros, en progression de +2,2% en comparable et de +5,3% en données publiées. Après un premier semestre contrasté, la seconde moitié de l'année est marquée par un rebond de l'activité (+8,2% en comparable) grâce à l'excellent accueil réservé aux nouvelles collections de Daniel Lee. Le réseau de distribution en propre des pays matures en particulier s'inscrit dans une très bonne dynamique, avec l'Europe de l'Ouest en progression de +7,4% en comparable et l'Amérique du Nord en hausse de +5,7% en comparable. Les ventes dans le réseau *Wholesale* progressent de +6,8% en comparable.



Au **quatrième trimestre 2019**, la croissance des ventes de Bottega Veneta s'est accélérée, à +9,4%, portée par une bonne dynamique tant dans le réseau de magasins en propre que dans le réseau *Wholesale*.

Le **résultat opérationnel courant 2019** de Bottega Veneta, en recul, s'établit à 215,2 millions d'euros. La marge opérationnelle courante s'élève à 18,4%, résultant principalement de l'augmentation ciblée et maîtrisée de certaines charges opérationnelles dans l'objectif d'accompagner la Maison dans sa transformation et sa relance.

### **Autres Maisons : une dynamique de croissance très soutenue**

Le **chiffre d'affaires 2019** des Autres Maisons s'élève à 2 537,5 millions d'euros (+20,3% en données publiées et +17,8% en comparable). Cette excellente performance est principalement portée par Balenciaga et Alexander McQueen, dont l'activité a été extrêmement soutenue tout au long de l'année. Les deux Maisons ont confirmé leur statut de moteur de croissance et leur chiffre d'affaires a franchi des étapes importantes. Les Maisons de joaillerie ont également enregistré une progression très solide de leurs ventes en 2019.

Le réseau de distribution en propre des Autres Maisons affiche une forte progression de +28,7% en comparable, avec une performance équilibrée entre pays matures et pays émergents. Les ventes *Wholesale* ont progressé de +7,4% en comparable par rapport à 2018.

Au **quatrième trimestre 2019**, le chiffre d'affaires des Autres Maisons est en progression de +17,2% en données publiées et de +14,9% en comparable, porté par la belle dynamique de Balenciaga et d'Alexander McQueen.

Le **résultat opérationnel courant 2019** dépasse les 300 millions d'euros pour s'établir à 317,7 millions d'euros, en progression de +42,1% par rapport au résultat opérationnel courant de 2018 (retraité de l'impact IFRS 16). La **marge opérationnelle courante** s'établit à 12,5 %, en hausse de 190 points de base par rapport à 2018 (retraité de l'impact IFRS 16).

### **« Corporate et autres » : très bonne performance de Kering Eyewear**

Le **chiffre d'affaires 2019** « Corporate et autres » atteint 500,9 millions d'euros, soutenu par la bonne dynamique de Kering Eyewear, en hausse de +18,2% en comparable. Ses ventes contribuent au chiffre d'affaires du Groupe à hauteur de 474 millions d'euros après élimination des ventes intra-groupe et des royalties perçues par les Maisons du Groupe (596 millions d'euros avant élimination). En 2019, l'activité de Kering Eyewear a été notamment tirée par la croissance toujours soutenue des licences Gucci, Cartier et Saint Laurent ainsi que par la reprise des licences Montblanc et Balenciaga.

Au total, les coûts nets de la ligne « Corporate et autres » s'établissent à 264 millions d'euros environ pour l'exercice 2019, en augmentation de 21 millions d'euros par rapport aux coûts nets de 2018 (retraités de l'impact IFRS 16).



### Performances financières

Sur l'année 2019, les **autres produits et charges opérationnels non courants** représentent une charge nette de 168,5 millions d'euros.

Les **charges financières nettes** s'élèvent à 309,5 millions d'euros. Elles comprennent notamment le coût de l'endettement financier net, qui s'établit à 52,3 millions d'euros, en baisse de -29,7% par rapport à 2018 (retraité de l'impact IFRS 16). Cette amélioration significative provient principalement de l'effet favorable de la réduction de l'encours moyen obligataire entre les deux exercices.

En tenant compte de l'accord fiscal en Italie annoncé en mai 2019, le **taux d'impôt effectif** de Kering en 2019 s'établit à 49,6%. Hors effet de l'accord fiscal, le taux d'impôt effectif sur le résultat courant est de 28,1% sur l'année.

### Flux de trésorerie et structure financière

Le **cash-flow libre opérationnel** du Groupe s'établit en 2019 à 1 520,7 millions d'euros (établi en application de la norme IFRS 16), impacté par le décaissement exceptionnel lié à l'accord fiscal en Italie.

Kering affiche une structure financière très solide au 31 décembre 2019 :

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018	Première application IFRS 16	Variation
<b>Capitaux engagés</b>	<b>13 250,8</b>	<b>11 773,0</b>	<b>(78,7)</b>	<b>1 556,5</b>
Capitaux propres	10 438,6	10 061,6	-	377,0
<b>Endettement financier net</b>	<b>2 812,2</b>	<b>1 711,4</b>	<b>(78,7)</b>	<b>1 179,5</b>

L'endettement financier net du Groupe s'élève à 2 812,2 millions d'euros au 31 décembre 2019.

	2019	2018
<b>Gearing (EFN / Capitaux propres)</b>	<b>26,9%</b>	<b>17,0%</b>

### Dividende

Le Conseil d'administration de Kering du 11 février 2020 a décidé de proposer à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019, de distribuer au titre de cet exercice un dividende en numéraire de 11,50 euros par action.

Un acompte sur ce dividende en numéraire de 3,50 euros par action a été mis en paiement le 16 janvier 2020, à la suite de la décision du Conseil d'administration de Kering du 12 décembre 2019.

L'objectif de Kering est de conserver des taux de distribution bien équilibrés eu égard d'une part à l'évolution du résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants, et d'autre part au niveau du cash-flow disponible.



### **Perspectives**

Positionné sur des marchés structurellement porteurs, Kering dispose de fondamentaux très solides, d'un portefeuille équilibré de marques complémentaires et à fort potentiel, et de priorités très clairement établies.

Le Groupe poursuit la mise en œuvre de sa stratégie, qui se traduit par l'attention portée à la croissance du chiffre d'affaires à magasins comparables, avec une expansion du réseau de magasins ciblée et sélective, permettant de faire grandir durablement ses Maisons et d'asseoir leur trajectoire de rentabilité.

Le Groupe investit par ailleurs de manière volontariste pour développer des plateformes de croissance transverses en matière d'e-commerce, d'omni-channel, d'infrastructures logistiques et informatiques, d'expertises et d'outils digitaux innovants.

Le Groupe évolue dans un environnement qui demeure incertain, qu'il s'agisse du contexte macro-économique, des aléas géopolitiques, des décisions relatives à la politique douanière des États ou de l'évolution des parités monétaires. Ces incertitudes peuvent être renforcées temporairement lors de la survenance d'événements ou de crises majeures, telles que la récente épidémie de coronavirus, au regard des impacts sur les tendances de consommation, les flux touristiques, et leur propension à affecter la croissance de l'économie.

Dans ces conditions, et dans la continuité de ce que le Groupe a mis en œuvre avec succès ces dernières années, Kering poursuivra en 2020 un pilotage et une allocation rigoureuse de ses ressources, en vue de soutenir sa performance opérationnelle, de maintenir une génération de cash-flow élevée et d'optimiser la rentabilité de ses capitaux employés.

\*\*\*

*Le Conseil d'administration de Kering s'est réuni le 11 février 2020 sous la présidence de François-Henri Pinault, et a arrêté les comptes consolidés pour l'exercice 2019. Ces comptes ont été audités et leur certification est en cours.*

# K E R I N G



## PRÉSENTATION

Un **audiocast** pour les analystes et les investisseurs se tiendra à **8h30** (heure de Paris) le **mercredi 12 février 2020**, accessible [ici](#). Les visuels de présentation (PDF) seront disponibles avant l'audiocast sur le site [www.kering.com](http://www.kering.com).

Vous pouvez également vous connecter par téléphone :

France	+33 (0)1 76 70 07 94
Royaume Uni	+44 (0)844 571 8892
Etats-Unis	+1 631 510 7495
Standard international	+44 (0)20 7192 8000

Code d'accès : 7167997

Réécoute possible depuis le site internet [www.kering.com](http://www.kering.com).

### **A propos de Kering**

*Groupe de Luxe mondial, Kering regroupe et fait grandir un ensemble de Maisons emblématiques dans la Mode, la Maroquinerie, la Joaillerie et l'Horlogerie : Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta, Balenciaga, Alexander McQueen, Brioni, Boucheron, Pomellato, Dodo, Qeelin, Ulysse Nardin, Girard-Perregaux, ainsi que Kering Eyewear. En plaçant la création au cœur de sa stratégie, Kering permet à ses Maisons de repousser leurs limites en termes d'expression créative, tout en façonnant un Luxe durable et responsable. C'est le sens de notre signature : Empowering Imagination. En 2019, Kering comptait plus de 38 000 collaborateurs et a réalisé un chiffre d'affaires de 15,9 milliards d'euros.*

### **Contacts**

#### **Presse**

Emilie Gargatte	+33 (0)1 45 64 61 20
Marie de Montreynaud	+33 (0)1 45 64 62 53

[emilie.gargatte@kering.com](mailto:emilie.gargatte@kering.com)  
[marie.demontreynaud@kering.com](mailto:marie.demontreynaud@kering.com)

#### **Analystes/investisseurs**

Claire Roblet	+33 (0)1 45 64 61 49
Laura Levy	+33 (0)1 45 64 60 45

[claire.roblet@kering.com](mailto:claire.roblet@kering.com)  
[laura.levy@kering.com](mailto:laura.levy@kering.com)

[www.kering.com](http://www.kering.com)

Twitter: @KeringGroup

LinkedIn: Kering

Instagram: @kering\_official

YouTube: KeringGroup



**ANNEXES****EXTRAIT DES COMPTES CONSOLIDÉS ET AUTRES  
INFORMATIONS RELATIVES AUX RÉSULTATS ANNUELS 2019****SITUATION AU 31 DECEMBRE 2019****COMPTES AUDITÉS, CERTIFICATION EN COURS**

<i>Sommaire</i>	<i>page</i>
Informations relatives à la norme IFRS 16	10
Principaux faits marquants et annonces intervenus depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2019	12
Compte de résultat consolidé	15
État de la situation financière consolidée	16
Tableau des flux de trésorerie consolidés	17
Répartition du chiffre d'affaires	18
Répartition du résultat opérationnel courant	20
Principales définitions	21



## **INFORMATIONS RELATIVES À LA NORME IFRS 16**

Kering applique pour la première fois dans ses comptes consolidés 2019 la norme IFRS 16 – *Locations* qui remplace la norme IAS 17 – *Contrats de location* appliquée jusqu’alors. Cette nouvelle norme impacte significativement les comptes de Kering du fait de l’importance du réseau de magasins gérés en propre au sein de ses Maisons de Luxe.

Kering a choisi d’appliquer la méthode de transition dite « rétrospective partielle » qui n’autorise pas de retraitement des périodes comparatives. Le Compte de résultat 2019 est, par conséquent, modifié par rapport aux Comptes de résultat présentés jusqu’alors : une charge d’amortissement linéaire des droits d’utilisation sur contrats de location et une charge d’intérêt sur contrats de location remplacent la charge des loyers fixes précédemment reconnue de manière linéaire selon la norme IAS 17. Par ailleurs, un Droit d’utilisation sur contrats de location est désormais reconnu à l’Actif non courant ainsi que des Passifs courants et non-courants sur contrats de location sont reconnus au Passif de l’Etat de la situation financière pour la part des loyers fixes de ces contrats de location.

### **Données financières 2018 retraitées (IFRS 16)**

Afin d’accompagner les utilisateurs des états financiers à appréhender cette transition et conserver une lecture économique des données financières 2019 et 2018, le Groupe a choisi de présenter des données financières 2018 retraitées de l’impact IFRS 16 : les données 2018 ont été retraitées pour présenter l’impact IFRS 16 sur cette période et pouvoir les mettre en regard des données 2019 appliquant la norme IFRS 16. Ces données retraitées prennent en compte l’ensemble des contrats de location en vigueur au cours de l’année 2018 en appliquant la méthode rétrospective partielle et les principes comptables retenus par le Groupe pour la première application de la norme IFRS 16 au 1er janvier 2018, actualisés aux taux d’actualisation du 1er janvier 2019, date de transition officielle.

### **Indicateurs financiers 2019 non définis par les normes IFRS ajustés (IAS 17)**

Afin également d’appréhender les évolutions des principaux indicateurs financiers 2019 non définis par les normes IFRS, indépendamment des effets de la nouvelle norme IFRS 16, le Groupe a choisi de présenter ses principaux indicateurs ajustés (IAS 17) : les indicateurs-clés tels que le Résultat opérationnel courant, l’EBITDA, le Cash-flow libre opérationnel ainsi que le Cash-flow disponible sont ainsi présentés ajustés comme si la norme IAS 17 leur avait été appliquée en lieu et place de la norme IFRS 16. La réconciliation de ces indicateurs financiers ajustés (IAS 17) avec les données financières publiées (IFRS 16) est présentée dans le Rapport d’activité du Document Financier 2019.



Selon cette approche, la répartition du résultat opérationnel courant et de la marge opérationnelle courante ajustés (IAS 17) se présentent comme suit :

## Répartition du résultat opérationnel courant et marge opérationnelle ajustés (IAS 17)

	<b>2019</b> <b>(IAS 17)</b>	<b>2018</b> <b>Publié</b> <b>(IAS17)</b>	<b>Variation</b> <b>en M€</b>	<b>Variation</b> <b>en % et pt</b>
<i>(En millions d'euros)</i>				
<b>Total Maisons de Luxe</b> <i>en % du chiffre d'affaires</i>	<b>4 991,9</b> <b>32,5%</b>	<b>4 191,0</b> <b>31,6%</b>	<b>800,9</b>	<b>+19,1%</b> <b>+0,9 pt</b>
Gucci <i>en % du chiffre d'affaires</i>	3 926,1 40,8 %	3 275,2 39,5%	650,9	+19,9% +1,3 pt
Yves Saint Laurent <i>en % du chiffre d'affaires</i>	552,5 27,0%	459,4 26,3%	93,1	+20,3% +0,7 pt
Bottega Veneta <i>en % du chiffre d'affaires</i>	207,4 17,8%	242,0 21,8%	(34,6)	-14,3% -4,0 pts
Autres Maisons <i>en % du chiffre d'affaires</i>	305,9 12,1%	214,4 10,2%	91,5	+42,7% +1,9 pt
<b>Corporate et autres</b>	<b>(267,5)</b>	<b>(247,2)</b>	<b>(20,3)</b>	<b>-8,2%</b>
<b>KERING</b> <i>en % du chiffre d'affaires</i>	<b>4 724,4</b> <b>29,7%</b>	<b>3 943,8</b> <b>28,9%</b>	<b>780,6</b>	<b>+19,8%</b> <b>+0,8 pt</b>



## PRINCIPAUX FAITS MARQUANTS ET ANNONCES INTERVENUS DEPUIS LE 1<sup>er</sup> JANVIER 2019

### **Recentrage stratégique et activités abandonnées**

Le 2 avril 2019, Kering a annoncé avoir finalisé la cession de la marque américaine de sport et lifestyle Volcom. L'entreprise américaine Authentic Brands Group (ABG) a acquis les droits de propriété intellectuelle de Volcom à compter du 1<sup>er</sup> avril 2019. L'équipe managériale actuelle de Volcom reprend la licence d'exploitation de la marque et poursuivra le développement des activités de la marque aux Etats-Unis, en France, en Australie et au Japon.

Le 15 juillet 2019, Kering a finalisé la cession de sa participation dans la société Stella McCartney, à la suite d'une phase de transition et de séparation des activités de la marque (*carve-out*) initiée le 28 mars 2018.

### **Accord avec les autorités fiscales italiennes**

Le 9 mai 2019, Kering a annoncé avoir conclu un accord avec les autorités fiscales italiennes dans le cadre de la procédure ouverte à l'encontre de sa filiale suisse Luxury Goods International (LGI). L'accord, trouvé au terme d'une analyse approfondie et dans un esprit collaboratif mutuel, reconnaît que les réclamations soulevées par l'audit fiscal concernaient d'une part l'existence d'un établissement stable en Italie sur la période 2011-2017, avec les profits associés, et d'autre part, les prix de transfert intragroupe appliqués pour la même période entre LGI et Guccio Gucci S.p.A.

### **Evolution et transfert des activités logistiques**

Dans un contexte d'évolution rapide de l'industrie et de croissance importante, Kering est engagé dans une refonte globale de son organisation logistique, s'appuyant sur les dernières technologies, afin de répondre aux nouveaux besoins de ses Maisons en termes de volume, de *leadtime* et d'intégration omnicanal. Le projet, déjà engagé aux Etats-Unis avec la construction d'un nouveau site dans le New Jersey, sera progressivement mis en œuvre d'ici à 2022. Il impliquera notamment le regroupement de la majorité des activités logistiques jusqu'à présent opérées en Suisse dans un nouveau hub qui sera situé en Italie, près de Novara. La nouvelle plateforme en Italie sera dimensionnée pour la croissance future du Groupe et aura une capacité de stockage plus importante, reflétant l'augmentation des volumes. Elle répondra également à la demande croissante d'interconnectivité avec les principales plateformes de transport.

### **Programme de rachat d'actions**

Kering a annoncé le 29 octobre 2018 la mise en place d'un programme de rachat d'actions avec l'objectif de racheter jusqu'à 1,0% de son capital social sur une durée de 12 mois.

Entre le 29 octobre 2018 et le 28 février 2019, une première tranche du programme a porté sur 603 406 actions. Une seconde tranche de ce programme portant sur 658 000 actions a été réalisée entre le 17 juin 2019 et le 31 juillet 2019. Les actions ainsi rachetées sont destinées à être annulées dans le courant de l'année 2020.

### **Signature du Fashion Pact**

Le 23 août 2019, 32 entreprises mondiales leaders de la mode et du textile ont signé le *Fashion Pact*. Elles ont pris des engagements sur des objectifs concrets et communs dans trois domaines : climat, biodiversité et océans. Le *Fashion Pact* a été présenté aux chefs d'Etat lors du G7 de Biarritz le 26 août 2019. En avril 2019, le Président de la République Emmanuel Macron avait confié à François-Henri Pinault, Président-Directeur général de Kering, la mission de mobiliser les acteurs de la mode et du textile autour d'objectifs concrets pour réduire l'impact environnemental de leur secteur.

Le 25 octobre 2019, 24 nouvelles entreprises du secteur de la mode et du textile ont rejoint le *Fashion Pact*, portant à 56 le nombre total d'entreprises signataires, représentant environ 250 marques. Les signataires sont convenus de rendre compte de leurs avancées en septembre 2020.



### **Baby Leave : 14 semaines de congés payés pour tous les salariés de Kering à l'arrivée d'un nouvel enfant**

Le 10 septembre 2019, Kering a annoncé qu'à compter du 1er janvier 2020, sa Politique Parentalité prévoirait pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe dans le monde, quelle que soit leur situation personnelle ou géographique, et dans les 6 mois qui suivront une naissance ou adoption, un minimum de 14 semaines rémunérées à 100% pour leur congé maternité, paternité, adoption, ou partenaire : le *Baby Leave*. Le Groupe poursuit à travers cette mesure pionnière son engagement déterminé en faveur de l'égalité professionnelle, du bien-être au travail et de l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle.

### **Placement d'obligations échangeables en actions ordinaires existantes Puma**

Kering a réalisé le 25 septembre 2019 le placement d'obligations échangeables en actions ordinaires existantes PUMA. En raison d'une forte demande, le montant nominal de l'émission a été porté de 500 millions d'euros à 550 millions d'euros. Le produit net de l'émission de ces obligations a été affecté aux besoins généraux de Kering. Les obligations ont été émises à un montant nominal unitaire de 100 000 euros, ne portant pas d'intérêt (zéro coupon), et à un prix égal à 108,75 % de leur valeur nominale, soit 108 750 euros, faisant apparaître un rendement à échéance de - 2,78 %. Elles seront remboursées à leur valeur nominale le 30 septembre 2022 (en l'absence de remboursement anticipé). Kering a la faculté durant la vie de l'obligation et à l'échéance de rembourser en titres PUMA, en numéraire ou en mix titres/numéraire.

### **Nominations et gouvernance d'entreprise**

Lors de sa réunion du 11 février 2019, le Conseil d'administration de Kering a désigné Mme Sophie L'Hélias en tant qu'administratrice référente indépendante, avec un rôle habituel, notamment, en coordination avec le Président, d'être la porte-parole du Conseil auprès des investisseurs sur les questions ESG (Environnement, Sociétal, Gouvernance).

Kering a par ailleurs annoncé la nomination de Cédric Charbit, CEO de Balenciaga, au Comité exécutif du Groupe à compter du 1er juillet 2019.

Par ailleurs, Bartolomeo Rongone a été nommé CEO de la Maison Bottega Veneta à compter du 1er septembre 2019, en remplacement de Claus-Dietrich Lahrs. Il est rattaché à François-Henri Pinault, Président-Directeur général de Kering, et membre du Comité exécutif du Groupe.

Le 1<sup>er</sup> octobre 2019, Kalpana Bagamane Denzel a été nommée au poste de Directrice de la Diversité, de l'Inclusion et des Talents. Son arrivée marque une nouvelle étape dans l'action déterminée de Kering en faveur de la diversité. Kalpana Bagamane Denzel est basée au siège de Kering à Paris, et est rattachée à Béatrice Lazat, Directrice des Ressources Humaines du Groupe.

Enfin, Kering a annoncé le 17 décembre 2019 la nomination de Medhi Benabadi en tant que CEO de Brioni à compter du 1er janvier 2020, en remplacement de Fabrizio Malverdi. Il est rattaché à Jean-François Palus, Directeur général délégué de Kering.

### **Bloomberg Gender Equality Index**

En 2020 et pour la troisième année consécutive, Kering est le seul Groupe de luxe inclus dans le *Bloomberg Gender Equality Index*. Cet indice répertorie 325 entreprises mondiales couvrant 11 secteurs dans le monde (sur près de 6 000 entreprises suivies) qui ont fait preuve d'un engagement en faveur de l'égalité des sexes et de la transparence dans la communication des données relatives à l'égalité des sexes. L'indice n'est pas classé, de sorte que les 325 entreprises répertoriées atteignent le niveau d'excellence attendu par Bloomberg.

### **Rapport d'étape sur les objectifs de développement durable pour 2025**

Trois ans après avoir annoncé une nouvelle phase de sa stratégie de développement durable « Façonner le Luxe de demain », Kering a publié le 30 janvier 2020 un rapport d'étape sur ses avancées. Le Groupe a accompli des progrès significatifs et encourageants vers l'atteinte de ses objectifs à 2025, tout en mettant en œuvre un socle de mesures pour s'aligner sur une trajectoire de 1,5°C. Kering a notamment réduit de 14 % ses impacts environnementaux globaux, mesurés au travers

# K E R I N G



de l'intensité EP&L entre 2015 et 2018, et le Groupe est en bonne voie pour atteindre son objectif de réduction de 40 % d'ici 2025. Par ailleurs, Kering a diminué de 77 % en intensité les émissions de gaz à effet de serre liées à ses boutiques et autres implantations dans le monde entre 2015 et 2018, et a atteint 100 % d'utilisation d'énergies renouvelables dans sept pays, 78 % en Europe et 67 % pour l'ensemble du Groupe. Kering a atteint 100 % d'approvisionnement en or responsable pour les Montres et la joaillerie. Le Groupe est en passe d'atteindre 100 % d'approvisionnement durable pour d'autres matières premières clés d'ici 2025 et il est parvenu à un niveau de traçabilité de 88 % pour ses matières premières clés.



## COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>		
Produits des activités ordinaires	15 883,5	13 665,2
Coût des ventes	(4 108,5)	(3 467,0)
<b>Marge brute</b>	<b>11 775,0</b>	<b>10 198,2</b>
Charges de personnel	(2 290,8)	(2 080,4)
Autres produits et charges opérationnels courants	(4 705,9)	(4 174,0)
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>4 778,3</b>	<b>3 943,8</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	(168,5)	(222,4)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>4 609,8</b>	<b>3 721,4</b>
Charges financières (nettes)	(309,5)	(207,3)
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>4 300,3</b>	<b>3 514,1</b>
Charge d'impôt	(2 133,7)	(867,7)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	41,8	11,9
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>2 208,4</b>	<b>2 658,3</b>
dont part du Groupe	2 166,9	2 630,6
dont part des intérêts non contrôlés	41,5	27,7
<b>ACTIVITÉS ABANDONNÉES</b>		
<b>Résultat net des activités abandonnées</b>	<b>125,4</b>	<b>1 095,2</b>
dont part du Groupe	141,7	1 084,3
dont part des intérêts non contrôlés	(16,3)	10,9
<b>TOTAL GROUPE</b>		
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>	<b>2 333,8</b>	<b>3 753,5</b>
Résultat net part du Groupe	2 308,6	3 714,9
Résultat net part des intérêts non contrôlés	25,2	38,6

### RÉSULTAT PAR ACTION

<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>2 308,6</b>	<b>3 714,9</b>
Résultat par action <i>(en euros)</i>	18,40	29,49
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	18,40	29,49
<b>Résultat net part du Groupe des activités poursuivies</b>	<b>2 166,9</b>	<b>2 630,6</b>
Résultat par action <i>(en euros)</i>	17,27	20,88
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	17,27	20,88
<b>Résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants</b>	<b>3 211,5</b>	<b>2 816,7</b>
Résultat par action <i>(en euros)</i>	25,59	22,36
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	25,59	22,36



## ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

### ACTIF

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31/12/2019</b>	<b>31/12/2018</b>
Écarts d'acquisition	2 525,9	2 399,2
Marques et autres immobilisations incorporelles	7 260,5	7 393,6
Droits d'utilisation sur contrats de location	4 246,7	n.a.
Immobilisations corporelles	2 619,3	2 228,5
Participations dans les sociétés mises en équivalence	1 105,3	1 074,7
Actifs financiers non courants	458,4	336,3
Actifs d'impôt différé	1 367,6	830,1
Autres actifs non courants	18,8	34,2
<b>Actif non courant</b>	<b>19 602,5</b>	<b>14 296,6</b>
Stocks	2 959,2	2 414,7
Créances clients	996,0	849,5
Créances d'impôt courant	280,7	90,6
Autres actifs financiers courants	38,4	60,9
Autres actifs courants	979,4	899,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 285,9	2 216,6
<b>Actif courant</b>	<b>7 539,6</b>	<b>6 531,8</b>
<b>Actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>6,1</b>	<b>539,1</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>27 148,2</b>	<b>21 367,5</b>

### PASSIF

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31/12/2019</b>	<b>31/12/2018</b>
Capital social	505,2	505,2
Réserves liées au capital	2 428,3	2 428,3
Titres d'autocontrôle	(573,6)	(168,3)
Réserves de conversion	(174,5)	(206,7)
Réserve de réévaluation des instruments financiers	(80,0)	(97,8)
Autres réserves	8 172,7	7 445,2
<b>Capitaux propres - Part revenant au Groupe</b>	<b>10 278,1</b>	<b>9 905,9</b>
Capitaux propres - Part revenant aux intérêts non contrôlés	160,5	155,7
<b>Capitaux propres</b>	<b>10 438,6</b>	<b>10 061,6</b>
Emprunts et dettes financières à long terme	3 122,2	3 171,6
Passifs non courants sur contrats de location	3 598,6	n.a.
Autres passifs financiers non courants	47,9	3,0
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	106,5	88,0
Provisions	15,1	14,2
Passifs d'impôt différé	1 530,4	1 578,6
Autres passifs non courants	141,4	40,0
<b>Passif non courant</b>	<b>8 562,1</b>	<b>4 895,4</b>
Emprunts et dettes financières à court terme	1 975,9	756,4
Passifs courants sur contrats de location	720,0	n.a.
Autres passifs financiers courants	503,2	553,2
Dettes fournisseurs	808,7	745,8
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	8,9	8,6
Provisions	216,0	255,7
Dettes d'impôt courant	1 361,5	1 303,3
Autres passifs courants	2 552,5	2 598,9
<b>Passif courant</b>	<b>8 146,7</b>	<b>6 221,9</b>
<b>Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>0,8</b>	<b>188,6</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>27 148,2</b>	<b>21 367,5</b>





## TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>2 208,4</b>	<b>2 658,3</b>
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	1 245,3	491,9
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie	(392,4)	(6,6)
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>3 061,3</b>	<b>3 143,6</b>
Charges et produits d'intérêts financiers	277,1	186,6
Dividendes reçus	-	(1,0)
Charge d'impôt courant	2 597,9	1 062,4
<b>Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts</b>	<b>5 936,3</b>	<b>4 391,6</b>
Variation du besoin en fonds de roulement	(557,5)	(51,6)
Impôt payé	(2 903,5)	(562,0)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>	<b>2 475,3</b>	<b>3 778,0</b>
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(955,8)	(828,0)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	1,2	5,2
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	(42,4)	(15,8)
Cessions de filiales et d'entreprises associées nettes de la trésorerie cédée	0,8	-
Acquisitions d'autres actifs financiers	(285,6)	(80,3)
Cessions d'autres actifs financiers	76,6	21,9
Intérêts et dividendes reçus	19,1	5,4
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>	<b>(1 186,1)</b>	<b>(891,6)</b>
Dividendes versés aux actionnaires de Kering S.A., Société mère	(1 320,1)	(757,6)
Dividendes versés aux intérêts non contrôlés des filiales consolidées	(21,9)	(22,8)
Transactions avec les intérêts non contrôlés	(19,2)	(2,7)
Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle	(402,1)	(167,9)
Émission d'emprunts	644,6	73,1
Remboursement d'emprunts	(287,6)	(1 404,5)
Augmentation/Diminution des autres dettes financières	798,8	(27,9)
Remboursement des passifs sur contrats de location	(639,6)	n.a.
Intérêts versés et assimilés	(289,9)	(192,4)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement</b>	<b>(1 537,0)</b>	<b>(2 502,7)</b>
Flux nets liés aux activités abandonnées	132,7	(379,1)
Incidence des variations des cours de change	116,4	(67,6)
<b>Variation nette de la trésorerie</b>	<b>1,3</b>	<b>(63,0)</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>1 836,3</b>	<b>1 899,3</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice</b>	<b>1 837,6</b>	<b>1 836,3</b>



## RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

	T4 2019	T4 2018	Variation en données publiées	Variation en comparable <sup>(1)</sup>	2019	2018 <sup>(1)</sup>	Variation en données publiées	Variation en comparable <sup>(1)</sup>
<i>(En millions d'euros)</i>								
<b>Total Maisons de Luxe</b>	<b>4 240,4</b>	<b>3 719,8</b>	<b>+14,0%</b>	<b>+11,6%</b>	<b>15 382,6</b>	<b>13 246,7</b>	<b>+16,1%</b>	<b>+13,2%</b>
Gucci	2 636,6	2 336,1	+12,9%	+10,5%	9 628,4	8 284,9	+16,2%	+13,3%
Yves Saint Laurent	569,6	488,4	+16,6%	+14,0%	2 049,1	1 743,5	+17,5%	+14,4%
Bottega Veneta	334,3	298,0	+12,2%	+9,4%	1 167,6	1 109,1	+5,3%	+2,2%
Autres Maisons	699,9	597,3	+17,2%	+14,9%	2 537,5	2 109,2	+20,3%	+17,8%
<b>Corporate et autres</b>	<b>120,1</b>	<b>111,5</b>	<b>+7,7%</b>	<b>+5,6%</b>	<b>500,9</b>	<b>418,5</b>	<b>+19,7%</b>	<b>+16,5%</b>
<b>KERING</b>	<b>4 360,5</b>	<b>3 831,3</b>	<b>+13,8%</b>	<b>+11,4%</b>	<b>15 883,5</b>	<b>13 665,2</b>	<b>+16,2%</b>	<b>+13,3%</b>

<sup>(1)</sup> Variation à périmètre et taux de change comparables.



## CHIFFRE D'AFFAIRES DU PREMIER TRIMESTRE, DU DEUXIÈME TRIMESTRE, DU TROISIÈME TRIMESTRE ET DU QUATRIÈME TRIMESTRE 2019

	T4 2019	T4 2018 <sup>(1)</sup>	Variation en données publiées	Variation en comparable <sup>(1)</sup>	T3 2019	T3 2018 <sup>(1)</sup>	Variation en données publiées	Variation en comparable <sup>(1)</sup>	T2 2019	T2 2018 <sup>(1)</sup>	Variation en données publiées	Variation en comparable <sup>(1)</sup>	T1 2019	T1 2018 <sup>(1)</sup>	Variation en données publiées	Variation en comparable <sup>(1)</sup>
<i>(En millions d'euros)</i>																
<b>Total Maisons de Luxe</b>	<b>4 240,4</b>	<b>3 719,8</b>	<b>+14,0%</b>	<b>+11,6%</b>	<b>3 777,8</b>	<b>3 318,2</b>	<b>+13,9%</b>	<b>+11,3%</b>	<b>3 716,3</b>	<b>3 211,0</b>	<b>+15,7%</b>	<b>+13,1%</b>	<b>3 648,1</b>	<b>2 997,7</b>	<b>+21,7%</b>	<b>+17,4%</b>
Gucci	2 636,6	2 336,1	+12,9%	+10,5%	2 374,7	2 096,0	+13,3%	+10,7%	2 291,5	1 986,2	+15,4%	+12,7%	2 325,6	1 866,6	+24,6%	+20,0%
Yves Saint Laurent	569,6	488,4	+16,6%	+14,0%	506,5	446,9	+13,3%	+10,8%	475,5	400,0	+18,9%	+15,8%	497,5	408,2	+21,9%	+17,5%
Bottega Veneta	334,3	298,0	+12,2%	+9,4%	284,3	258,9	+9,8%	+6,9%	300,9	291,0	+3,4%	+0,8%	248,1	261,2	-5,0%	-8,9%
Autres Maisons	699,9	597,3	+17,2%	+14,9%	612,3	516,4	+18,6%	+16,3%	648,4	533,8	+21,5%	+19,2%	576,9	461,7	+25,0%	+21,7%
<b>Corporate et autres</b>	<b>120,1</b>	<b>111,5</b>	<b>+7,7%</b>	<b>+5,6%</b>	<b>106,8</b>	<b>83,8</b>	<b>+27,4%</b>	<b>+24,8%</b>	<b>136,8</b>	<b>114,7</b>	<b>+19,3%</b>	<b>+16,0%</b>	<b>137,2</b>	<b>108,5</b>	<b>+26,5%</b>	<b>+21,5%</b>
<b>KERING</b>	<b>4 360,5</b>	<b>3 831,3</b>	<b>+13,8%</b>	<b>+11,4%</b>	<b>3 884,6</b>	<b>3 402,0</b>	<b>+14,2%</b>	<b>+11,6%</b>	<b>3 853,1</b>	<b>3 325,7</b>	<b>+15,9%</b>	<b>+13,2%</b>	<b>3 785,3</b>	<b>3 106,2</b>	<b>+21,9%</b>	<b>+17,5%</b>

<sup>(1)</sup> Variation à périmètre et taux de change comparables.



## RÉPARTITION DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

Résultat opérationnel courant <i>(En millions d'euros)</i>	2019	2018 retraité IFRS 16 <sup>(1)</sup>	Variation	2018 publié
<b>Total Maisons de Luxe</b>	<b>5 042,0</b>	<b>4 238,3</b>	<b>+19,0%</b>	<b>4 191,0</b>
Gucci	3 946,9	3 295,2	+19,8%	3 275,2
Yves Saint Laurent	562,2	468,4	+20,0%	459,4
Bottega Veneta	215,2	251,2	-14,3%	242,0
Autres Maisons	317,7	223,5	+42,1%	214,4
<b>Corporate et autres</b>	<b>(263,7)</b>	<b>(243,4)</b>	<b>-8,3%</b>	<b>(247,2)</b>
<b>KERING</b>	<b>4 778,3</b>	<b>3 994,9</b>	<b>+19,6%</b>	<b>3 943,8</b>

<sup>(1)</sup> Suite à la première application de la norme IFRS 16 en 2019, les données 2018 ont été retraitées afin de présenter des données comparables.



## PRINCIPALES DÉFINITIONS

### **Chiffre d'affaires « réel » et « comparable »**

Le chiffre d'affaires (ou produit des activités ordinaires) « réel » du Groupe correspond à son chiffre d'affaires publié. Le Groupe utilise, par ailleurs, la notion de « comparable » qui permet de mesurer la croissance organique de ses activités.

La notion de chiffre d'affaires « comparable » consiste à retraiter le chiffre d'affaires 2018 en :

- neutralisant la part de chiffre d'affaires relative aux entités cédées en 2018 ;
- en intégrant la part de chiffre d'affaires relative aux entités acquises en 2019 ;
- en recalculant l'ensemble du chiffre d'affaires 2018 aux taux de change 2019.

Ces retraitements permettent ainsi d'obtenir une base comparable à taux et périmètre constants, afin d'identifier la croissance dite « organique » ou « interne » du Groupe.

### **Résultat opérationnel courant**

Le résultat opérationnel total de Kering inclut l'ensemble des produits et des coûts directement liés aux activités du Groupe, que ces produits et charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou d'opérations ponctuelles et atypiques.

Les « Autres produits et charges opérationnels non courants », qui regroupent les éléments inhabituels, anormaux et peu fréquents, sont de nature à affecter la pertinence du suivi de la performance économique des entreprises du Groupe. Les « Autres produits et charges opérationnels non courants » peuvent comprendre notamment des dépréciations d'écarts d'acquisition et d'autres immobilisations incorporelles et corporelles, des résultats de cession d'actifs immobilisés, des coûts de restructuration et des coûts relatifs aux mesures d'adaptation des effectifs.

En conséquence, pour le suivi des performances opérationnelles du Groupe, Kering utilise comme solde de gestion majeur le résultat opérationnel courant, défini, comme la différence entre le résultat opérationnel total et les « Autres produits et charges opérationnels non courants ».

Le résultat opérationnel courant est un agrégat intermédiaire qui permet de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle du Groupe et qui peut servir à une approche prévisionnelle de la performance récurrente. Cet indicateur est présenté de façon constante et stable dans le temps et selon le principe de continuité et de pertinence de l'information financière.

### **EBITDA**

Le Groupe utilise, pour le suivi de sa performance opérationnelle, un solde intermédiaire de gestion intitulé EBITDA. Cet indicateur financier correspond au résultat opérationnel courant augmenté des dotations nettes aux amortissements et des provisions sur actifs opérationnels non courants, comptabilisées en résultat opérationnel courant.

### **Cash-flow libre opérationnel et cash-flow disponible**

Le Groupe utilise également un agrégat intermédiaire pour le suivi de sa performance financière dénommé cash-flow libre opérationnel. Cet indicateur financier correspond aux flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles sous déduction des investissements opérationnels nets (définis comme les acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles).

Le cash-flow disponible correspond au cash-flow libre opérationnel augmenté des intérêts et dividendes reçus et diminué des intérêts versés et assimilés.

### **Endettement financier net**

L'endettement financier net est constitué de l'endettement financier brut incluant les intérêts courus non échus diminué de la trésorerie nette, tels que définis par la recommandation de l'Autorité des Normes Comptables n° 2013-03.

L'endettement financier net prend en compte les instruments financiers de couverture de juste valeur inscrits au bilan et relatifs aux emprunts bancaires et obligataires dont le risque de taux est couvert en totalité ou en proportion dans le cadre d'une relation de juste valeur.

### **Taux d'impôt effectif sur le résultat courant**

Le taux d'impôt effectif sur le résultat courant correspond au taux d'impôt effectif hors effet d'impôt relatif aux « Autres produits et charges opérationnels non courants ».