



FACE À LA CRISE

TÉMOIGNAGES DE YOUNG LEADERS

Paul GUYOT-SIONNEST
Institutional Relations Manager
KERING

1. Quel est l'impact de la crise au sein du groupe Kering et plus largement dans les métiers du luxe ?

L'épidémie pèse bien sûr lourdement sur les activités du Groupe. Le premier trimestre a été marqué par trois phases successives : un démarrage exceptionnel de l'activité en janvier avant la propagation de l'épidémie, un mois de février plus contrasté compte tenu des fermetures de boutiques en Asie-Pacifique, et un mois de mars très affecté par la forte dégradation de la situation du fait des fermetures graduelles de boutiques en Europe et aux États-Unis, de l'interruption des flux touristiques et de la mise à l'arrêt partiel de notre appareil productif et logistique en fin de période.

Dans ce contexte inédit, le chiffre d'affaire de Kering s'élève à un peu plus de 3,2 milliards d'euros au premier trimestre de 2020, en baisse de 15,4 % en données publiées par rapport au premier trimestre de 2019.

Cela étant dit, la solidité de la structure financière et l'agilité de Kering sont précieuses pour faire face à cette situation sans précédent. François-Henri Pinault, notre Président-Directeur général, a rappelé que sa confiance réside avant tout dans la résilience et les valeurs de nos Maisons, qui seront en position de force à l'issue de cette période d'incertitudes, ainsi que dans notre capacité à concilier les impératifs de court terme et une vision de long terme. Autrement dit, la crise ne remet pas en cause nos fondamentaux sur le marché du luxe. Et on observe d'ailleurs des signaux encourageants en Chine continentale avec la réouverture de la plupart de nos magasins mi-mars.

2. Quelles actions avez-vous engagées dans votre entreprise, et au-delà, contre le virus ?

Dès le début de l'épidémie, François-Henri Pinault et notre Directeur général délégué, Jean-François Palus, ont fait de la protection des salariés et des clients la priorité absolue de Kering. C'est pourquoi, dès que les conditions sanitaires l'ont exigé, nous avons procédé à la fermeture de nos sites et à la poursuite de l'activité en télétravail dans la mesure du possible. Les réouvertures en cours et à venir se font dans le même esprit, avec comme première exigence la santé des collaborateurs (mise à disposition de masques, de gel hydro-alcoolique, poursuite des mesures d'écoute et d'aide psychologique...).

Au-delà du Groupe, nous avons multiplié depuis le mois de janvier les initiatives pour contribuer à la lutte contre la pandémie, aider les soignants et les institutions de santé et soutenir les personnes touchées. Face à l'ampleur de la situation, nous avons mené nos actions dans plusieurs régions, en adaptant notre aide aux besoins.

En Chine, Kering et ses Maisons ont ainsi effectué en janvier une donation de 7,5 millions RMB (environ 1M€) à la Fondation de la Croix Rouge de Hubei afin de soutenir la lutte contre la propagation du virus au travers d'actions de prévention et de soin.

En Italie, où la situation était particulièrement sensible, nous avons concrétisé au mois de mars une donation de 2M€ à destination de quatre grandes fondations hospitalières basées en Lombardie, en Vénétie, en Toscane et dans le Latium – quatre régions où le Groupe et ses marques sont très présentes.

En France, nous avons réalisé un don de 3 millions de masques chirurgicaux commandés et acheminés depuis la Chine à l'attention des services de santé français. Nous avons également rendu publique une donation financière exceptionnelle à l'Institut Pasteur afin de soutenir la recherche sur le Covid-19 et d'apporter une réponse durable à la pandémie. Nous avons enfin financé l'acquisition d'un parc de 60 imprimantes 3D pour l'AP-HP afin de produire rapidement et en grande quantité, à l'hôpital Cochin, des équipements de protection médicale et des dispositifs médicaux (visières de protection pour le visage, valves pour respirateur artificiel d'urgence, matériel d'intubation, masques, poignées...).

Au Royaume-Uni, Kering a effectué une donation à la *National Health Service* (NHS) pour l'achat de masques, et aux États-Unis, le Groupe et ses Maisons ont annoncé une donation commune d'un million de dollars à destination de la CDC Foundation afin de fournir des équipements de protection individuelle.

En parallèle des actions menées au niveau Groupe, nos Maisons se sont directement engagées dans la lutte contre l'épidémie : Balenciaga et Saint Laurent ont mobilisé et réorganisé leurs ateliers pour produire 15 000 masques chirurgicaux par semaine, qui sont fournis aux personnels soignants de l'AP-HP, Gucci a répondu à l'appel de la région Toscane en lançant la production de masques chirurgicaux et de blouses médicales destinés au personnel soignant, et Brioni mobilise également ses équipes pour contribuer à la production de masques.

Nous poursuivons enfin, par le biais de la Fondation Kering, notre engagement de long-terme dans la lutte contre les violences faites aux femmes. Car malheureusement, ces drames ne connaissent pas de trêve ; les risques de violences domestiques augmentant même en période de confinement. C'est pourquoi, en Italie, deux de nos marques, Pomellato et Dodo, ont lancé une campagne de sensibilisation et une levée de fonds pour soutenir les victimes de maltraitance.

3. En tant que responsable des relations institutionnelles pour Kering, quel est votre rôle dans la gestion de cette crise ?

J'interviens auprès des principaux acteurs institutionnels avec lesquels Kering a l'habitude d'interagir. Dans le cadre de la crise actuelle, je m'assure donc de la bonne remontée des informations à destination de la *task force* que nous avons constituée au niveau du Groupe. J'essaie d'y apporter un éclairage politique, pour aider à la prise de décision et pour faire en sorte que nos choix soient en parfaite cohérence avec les orientations fixées par les autorités.

C'est dans cet esprit que je participe par exemple aux travaux de l'Afep, afin d'obtenir une analyse thématique des sujets les plus prégnants ; à ceux de l'Alliance France Tourisme, pour évaluer l'impact sur l'activité touristique et préparer la reprise ; et bien sûr à ceux de la Fédération de la Haute Couture et de la Mode, de l'Institut Français de la Mode et du Comité Colbert sur des sujets plus sectoriels. À cela s'ajoute un lien constant avec les institutions publiques, notamment parlementaires et ministérielles, ainsi qu'avec les collectivités locales. Mes missions m'ont par ailleurs conduit à concrétiser la donation de Kering auprès de l'Institut Pasteur, en lien avec Antoine Tesnière que je remercie ici vivement pour son intervention efficace.

Plus globalement, j'observe que cette crise confirme tout l'intérêt d'une relation de confiance entre les acteurs privés, qui se mobilisent très largement pour apporter leur aide face à la pandémie, et les pouvoirs publics, à qui il revient de protéger la population.

4. Comment vont évoluer les métiers du groupe pour l'avenir ?

Il est bien entendu encore trop tôt pour tirer des leçons de la crise que nous sommes en train de vivre.

Pour autant, force est de constater que le digital occupe une place de plus en plus cruciale dans nos activités. Qu'il s'agisse du suivi de la relation client, ou de la progression de plus de 20% de l'e-commerce au premier trimestre 2020, le contexte contribue très largement à accélérer la transition digitale de l'industrie. Les outils que nous avons développés ont par ailleurs été précieux en interne. Ils nous ont permis d'assurer le travail à distance dans de bonnes conditions, et il en restera nécessairement des bienfaits après la crise.

Je suis par ailleurs convaincu que dans le monde à venir, les objectifs de développement durable vont avoir une place renforcée. Ils sont au cœur de la stratégie 2025 de Kering, qui a l'ambition de réduire notre impact environnemental de 40 % et d'offrir une transparence de 100 % sur toute notre chaîne d'approvisionnement. Les attentes sur ces sujets sont immenses, à la fois de la part de nos clients et de la communauté financière, et pour nos équipes, c'est une source d'innovation inépuisable.

Face aux enjeux environnementaux, je voudrais dire aussi que nous avons plus que jamais besoin d'initiatives collectives. C'est dans cet esprit que nous avons lancé le Fashion Pact lors du G7 de Biarritz, à la suite d'une mission confiée par le Président Macron à François-Henri Pinault. Cette coalition réunit aujourd'hui autour de 250 entreprises, représentant environ 1/3 du secteur textile mondial, toutes engagées autour d'un tronc commun de grands objectifs environnementaux : la lutte contre le réchauffement climatique, la restauration de la biodiversité et la protection des océans. Nous projetons de faire un point d'étape sur les avancées de la coalition au mois de septembre.

5. Quelle bonne pratique / quel conseil souhaitez-vous partager avec nous ?

Je crois qu'il faut faire preuve d'humilité sur ce sujet. Personne n'avait anticipé une telle pandémie, et nous nous adaptons donc chaque jour à l'évolution de la situation. La crise sanitaire nous aura toutefois montré, à nous Européens, la pertinence de certaines pratiques sanitaires adoptées en Asie. Je pense par exemple à l'usage des masques.

Ajoutons que cette crise mondiale a été l'occasion d'un formidable élan de solidarité internationale, et que celui-ci s'inscrit dans la droite ligne de notre rapport à la Chine. Il ne s'agit pas simplement pour nous d'un marché de consommateurs mais d'un véritable partenaire, qui a beaucoup à nous apprendre en matière d'innovation, de digitalisation mais aussi de développement durable. Il faut donc continuer dans cette voie. C'est d'ailleurs en Chine que nous avons lancé en octobre dernier notre prix de l'innovation durable, le *K Generation Award*, et nous avons récemment confirmé notre participation à la prochaine édition de la Foire internationale des Importations de Shanghai (CIIE).

Nul doute qu'à l'heure des tentations de repli sur soi et de protectionnisme, c'est bien la coopération qui sera la clé d'une reprise pérenne, *a fortiori* face à des enjeux qui nous dépassent.