

# Christian Dior

30 AVENUE MONTAIGNE  
PARIS  
75008

## *Bonne résistance de Christian Dior face à la crise pandémique en 2020*

Paris, le 26 janvier 2021

Le groupe Christian Dior réalise en 2020 des ventes de 44,7 milliards d'euros, en recul de 17 %. A périmètre et devises comparables, les ventes sont en baisse de 16 % par rapport à 2019. Le Groupe témoigne en 2020 d'une bonne capacité de résistance dans un environnement économique fortement perturbé par la grave crise sanitaire ayant entraîné l'arrêt des voyages internationaux et la fermeture durant plusieurs mois de ses boutiques et de ses sites de production dans la plupart des pays.

Avec des ventes en recul de 3 % à périmètre et devises comparables au quatrième trimestre, le Groupe connaît une amélioration sensible des tendances pour toutes ses activités par rapport aux neuf premiers mois de 2020. La Mode et Maroquinerie en particulier réalise une performance remarquable, en croissance à deux chiffres au quatrième trimestre tout comme au troisième trimestre. Tandis que l'Europe reste encore pénalisée par la crise, les Etats-Unis connaissent une bonne reprise et l'Asie est en forte croissance.

Le résultat opérationnel courant, qui s'établit à 8,3 milliards d'euros en 2020, voit sa baisse sur l'année limitée à 28 % grâce à un retour à la croissance au second semestre, en hausse de 7%. La marge opérationnelle courante ressort à 18,6 % en 2020. Le résultat net part du Groupe s'élève pour sa part à 1,9 milliards d'euros, en recul de 34 %.

L'année 2020 a été marquée par :

- La priorité absolue donnée à la santé et à la sécurité de nos employés et de nos clients,
- Un soutien direct à la lutte contre la pandémie,
- Une bonne résistance, en particulier de nos grandes marques, dans un environnement économique perturbé par la crise sanitaire,
- Un impact de la crise sur l'évolution des ventes partout dans le monde, avec cependant un second semestre marqué par une forte reprise en Asie, en croissance à deux chiffres, et une amélioration sensible des tendances aux Etats-Unis et au Japon,
- Une croissance organique à deux chiffres des ventes des Maisons Louis Vuitton et Christian Dior sur les deux derniers trimestres de 2020,
- Le succès des modèles iconiques et des nouveautés chez Louis Vuitton dont la rentabilité se maintient à un niveau exceptionnel,
- Une résistance remarquable du Cognac,
- Une forte accélération des ventes en ligne, compensant en partie l'effet sur les ventes de la fermeture des boutiques du Groupe sur plusieurs mois,
- L'arrêt des voyages internationaux, pénalisant fortement les activités hôtelières et de « travel retail »,
- Un niveau de cash-flow disponible d'exploitation très proche de celui de 2019,
- La finalisation de l'accord avec la Maison iconique américaine de joaillerie Tiffany.

## Chiffres clés

En millions d'euros	2019	2020	% variation
Ventes	53 670	44 651	- 17 %
Résultat opérationnel courant	11 492	8 300	- 28 %
Résultat net (part du Groupe)	2 938	1 933	- 34 %
Cash-flow disponible d'exploitation	6 237	6 093	- 2 %
Dette financière nette	6 184	4 213	- 32 %
Capitaux propres	35 717	36 244	+ 1 %

Par groupe d'activités, l'évolution des **ventes** est la suivante :

En millions d'euros	2019	2020	Variation 2020 / 2019		Variation T4 2020 / T4 2019 Organique*
			Publiée	Organique*	
Vins et Spiritueux	5 576	4 755	- 15 %	- 14 %	- 11%
Mode et Maroquinerie	22 237	21 207	- 5 %	- 3 %	+ 18%
Parfums et Cosmétiques	6 835	5 248	- 23 %	- 22 %	- 15%
Montres et Joaillerie	4 405	3 356	- 24 %	- 23 %	- 2%
Distribution sélective	14 791	10 155	- 31 %	- 30 %	- 26%
Autres activités et éliminations	(174)	(70)	ns	ns	ns
<b>Total</b>	<b>53 670</b>	<b>44 651</b>	<b>- 17 %</b>	<b>- 16 %</b>	<b>- 3%</b>

\* à structure et taux de change comparables. Pour l'année 2020, l'effet de change est de -1 % et l'effet de périmètre est quasi-nul. Pour le quatrième trimestre 2020, l'effet de change est de -4 % et l'effet de périmètre est quasi-nul.

Par groupe d'activités, le **résultat opérationnel courant** a évolué comme suit :

En millions d'euros	2019	2020	% variation
Vins et Spiritueux	1 729	1 388	- 20 %
Mode et Maroquinerie	7 344	7 188	- 2 %
Parfums et Cosmétiques	683	80	- 88 %
Montres et Joaillerie	736	302	- 59 %
Distribution sélective	1 395	(203)	ns
Autres activités et éliminations	(395)	(455)	ns
<b>Total</b>	<b>11 492</b>	<b>8 300</b>	<b>- 28 %</b>

## **Vins et Spiritueux : forte reprise aux Etats-Unis au second semestre et amélioration des tendances en Chine**

L'activité **Vins et Spiritueux** voit ses ventes reculer de 14 % à périmètre et devises comparables en 2020. Le résultat opérationnel courant est en baisse de 20%. L'ensemble des Maisons a fait preuve d'une grande résilience et a gagné des parts de marché. Après une baisse sensible des volumes au second trimestre, l'activité Champagne connaît une amélioration des tendances au second semestre, en particulier aux Etats-Unis. Le cognac Hennessy enregistre une forte reprise depuis juin, tirée par la demande aux Etats-Unis, en particulier. L'année 2020 voit l'intégration pour la première fois sur une année pleine de Château d'Esclans et de Château du Galoupet, acquisitions de 2019 qui établissent une position forte de Moët Hennessy sur le marché porteur des vins rosés haut de gamme. Un nouveau rhum haut de gamme, Eminente, est lancé au troisième trimestre.

## **Mode et Maroquinerie : résistance remarquable**

Le groupe d'activités **Mode et Maroquinerie** enregistre en 2020 une baisse de ses ventes à périmètre et devises comparables limitée à 3 % dans un environnement pourtant marqué par la fermeture des boutiques durant plusieurs mois. Le second semestre affiche un net rebond de l'activité, avec une croissance organique à deux chiffres des ventes pour chacun des trimestres. Une forte reprise des ventes est enregistrée en Chine depuis avril et aux Etats-Unis depuis juillet. La grande rigueur de gestion des marques a permis de limiter la baisse du résultat opérationnel courant à 2 %. Louis Vuitton, toujours porté par une dynamique et une créativité exceptionnelle, a su très vite transformer et dynamiser la relation client avec un service digital très qualitatif et performant. De nombreuses innovations ont été dévoilées tout au long de l'année comme la ligne *Pont 9* et la toile *1854*. L'engagement de la Maison pour une haute qualité artisanale et durable se poursuit au service d'une créativité responsable. Un nouvel atelier de production est ouvert à Vendôme en France. La Maison Christian Dior fait preuve d'une dynamique remarquable et gagne des parts de marché dans toutes les régions grâce à son exceptionnelle créativité. Le sac *Lady Dior* est devenu une icône absolue dans le monde entier, les collections féminines de Maria Grazia Chiuri et les défilés Homme de Kim Jones ont obtenu un immense succès. Les autres marques de mode ont bien résisté pendant l'année, en particulier Loewe avec les créations de J.W. Anderson, Celine avec les créations d'Hedi Slimane, Fendi et Marc Jacobs.

## **Parfums et Cosmétiques : innovation continue et avancées rapides des ventes en ligne**

L'activité **Parfums et Cosmétiques** enregistre une baisse de 22 % de ses ventes à périmètre et devises comparables en 2020. Le résultat opérationnel courant est en recul de 88 %. Dans un secteur marqué par la baisse des achats réalisés par les voyageurs internationaux et du maquillage, les grandes marques du Groupe font le choix de maintenir la sélectivité de leur distribution et de limiter les promotions, contrairement à certains concurrents et se sont refusées à la facilité consistant à vendre indirectement au marché parallèle chinois, ce qui présente des risques majeurs de perte de désirabilité à moyen terme pour les marques qui s'y sont laissées entraîner. Elles témoignent d'une bonne résistance grâce au développement du soin et des ventes en ligne, en particulier en Asie. Parfums Christian Dior connaît une amélioration progressive au second semestre, soutenue par le succès de ses nouveautés *Miss Dior Roses N'Roses* et *J'adore Infinissime* en parfum, et *Rouge Dior* en maquillage. Guerlain bénéficie d'une dynamique remarquable du soin avec les succès continus d'*Abeille Royale* et *Orchidée Impériale*. La nouvelle marque de soin Fenty Skin, développée par Rihanna, connaît un début très prometteur.

## **Montres et Joaillerie : fort rebond de la Chine au second semestre**

L'activité **Montres et Joaillerie** voit ses ventes baisser de 23 % à périmètre et devises comparables en 2020 avec une forte amélioration des tendances au quatrième trimestre dont le recul est limité à 2 %. Le résultat opérationnel courant est en recul de 59 %. Bvlgari fait preuve d'une forte réactivité et tire rapidement parti de la forte reprise en Chine. La Maison maintient un rythme soutenu d'innovations joaillières avec les lancements réussis de ses collections *Serpenti Viper*, *B.Zero1 Rock* et *Barocko*.

Chaumet inaugure début 2020 son adresse historique de la place Vendôme à Paris et renforce sa présence en Chine. Dans le secteur horloger, TAG Heuer célèbre ses 160 ans avec plusieurs éditions limitées dans la collection *Carrera* tandis que la troisième génération de la montre connectée est lancée à New York. L'année 2021 marquera l'arrivée au sein du Groupe du prestigieux joaillier américain Tiffany.

### **Distribution sélective : bonne résistance de Sephora et fort impact de l'arrêt des voyages internationaux sur DFS**

L'activité **Distribution sélective** voit ses ventes baisser de 30 % à périmètre et devises comparables en 2020. Le résultat opérationnel courant s'établit à (203) millions d'euros. Sephora démontre une bonne capacité de résistance durant la crise sanitaire, qui a pourtant entraîné la fermeture de la majorité de ses boutiques durant plusieurs mois. L'engagement et l'agilité de ses équipes ont permis une accélération de ses ventes en ligne, qui ont atteint des niveaux historiques dans tous ses marchés, et le développement de services comme le Click & Collect et le Live Shopping. Sephora a également renforcé son offre avec le développement du soin et des produits capillaires. Un nouveau partenariat est signé avec le distributeur américain Kohl's dont les magasins devraient accueillir 200 espaces beauté dédiés à Sephora en 2021. DFS connaît un recul significatif de son activité dans la plupart des destinations sous l'effet de l'arrêt total des voyages internationaux. Alors que Hong Kong continue de ressentir fortement l'impact de la pandémie, Macao connaît une amélioration des tendances en fin d'année. De nouveaux services sont développés auprès de ses clientèles locales et les ventes en ligne sont renforcées.

### **Confiance prudente pour 2021**

Dans un contexte qui reste encore très perturbé, le groupe Christian Dior dispose des meilleurs atouts pour s'appuyer en 2021 sur la reprise espérée et retrouver une dynamique de croissance pour l'ensemble de ses métiers.

Le Groupe maintiendra une stratégie centrée sur le développement de ses marques, porté par une politique soutenue d'innovation et d'investissement ainsi que par une exigence permanente de qualité des produits et de leur distribution.

Fort de la grande réactivité de ses équipes, de leur esprit entrepreneurial et de la bonne répartition entre ses différents métiers et les zones géographiques où il opère, le Groupe aborde l'année 2021 avec une confiance prudente et se fixe à nouveau comme objectif de renforcer son avance sur le marché mondial du luxe.

### **Dividende 2020**

Lors de l'Assemblée Générale du 15 avril 2021, Christian Dior proposera un dividende de 6 euros par action. Un acompte sur dividende de 2 euros par action a été distribué le 3 décembre dernier. Le solde de 4 euros sera mis en paiement le 22 avril 2021.

*Le Conseil d'administration s'est réuni le 26 janvier pour arrêter les comptes de l'exercice 2020. Les procédures d'audit ont été effectuées et le rapport d'audit est en cours d'émission.*

*Ce communiqué est disponible sur le site web [www.dior-finance.com](http://www.dior-finance.com).*

*Ce communiqué contient des éléments à caractère prévisionnel qui traduisent des appréciations et des projections. Par nature, ces éléments sont soumis à divers et importants facteurs de risque, incertitudes et aléas, en particulier ceux décrits dans le Rapport annuel établi par la Société et accessible sur son site internet ([www.dior-finance.com](http://www.dior-finance.com)). Ils ne doivent donc pas être considérés comme une garantie de performance future, les résultats effectifs pouvant différer significativement de ceux présentés ou implicitement inclus dans ces données prévisionnelles. Celles-ci reflètent les perspectives de la Société à la date des présentes, étant précisé que Christian Dior ne s'engage en aucune manière à réviser ou mettre à jour ces projections. Ces dernières doivent être utilisées avec prudence et circonspection et la responsabilité de la Société et de ses Dirigeants ne pourra être engagée à cet égard sur quelque fondement que ce soit. Ce communiqué ne constitue pas une invitation à acheter ou à vendre des actions Christian Dior ou plus généralement à intervenir sur le titre Christian Dior.*

## ANNEXE

Les comptes consolidés résumés 2020 sont inclus dans la version PDF du communiqué.

### Répartition des ventes par groupe d'activités et par trimestre

#### Ventes 2020 (en millions d'euros)

Année 2020	Vins et Spiritueux	Mode et Maroquinerie	Parfums et Cosmétiques	Montres et Joaillerie	Distribution sélective	Autres activités et éliminations	Total
Premier trimestre	1 175	4 643	1 382	792	2 626	(22)	10 596
Deuxième trimestre	810	3 346	922	527	2 218	(26)	7 797
<b>Premier semestre</b>	<b>1 985</b>	<b>7 989</b>	<b>2 304</b>	<b>1 319</b>	<b>4 844</b>	<b>(48)</b>	<b>18 393</b>
Troisième trimestre	1 364	5 945	1 370	947	2 332	(3)	11 955
<b>Neuf premiers mois</b>	<b>3 349</b>	<b>13 934</b>	<b>3 674</b>	<b>2 266</b>	<b>7 176</b>	<b>(51)</b>	<b>30 348</b>
Quatrième trimestre	1 406	7 273	1 574	1 090	2 979	(19)	14 303
<b>Total 2020</b>	<b>4 755</b>	<b>21 207</b>	<b>5 248</b>	<b>3 356</b>	<b>10 155</b>	<b>(70)</b>	<b>44 651</b>

#### Ventes 2020 (variation organique par rapport à la même période de 2019)

Année 2020	Vins et Spiritueux	Mode et Maroquinerie	Parfums et Cosmétiques	Montres et Joaillerie	Distribution sélective	Autres activités et éliminations	Total
Premier trimestre	-14%	-10%	-19%	-26%	-26%	-	-17%
Deuxième trimestre	-33%	-37%	-40%	-52%	-38%	-	-38%
<b>Premier semestre</b>	<b>-23%</b>	<b>-24%</b>	<b>-29%</b>	<b>-39%</b>	<b>-33%</b>	<b>-</b>	<b>-28%</b>
Troisième trimestre	-3%	+12%	-16%	-14%	-29%	-	-7%
<b>Neuf premiers mois</b>	<b>-15%</b>	<b>-11%</b>	<b>-25%</b>	<b>-30%</b>	<b>-31%</b>	<b>-</b>	<b>-21%</b>
Quatrième trimestre	-11%	+18%	-15%	-2%	-26%	-	-3%
<b>Total 2020</b>	<b>-14%</b>	<b>-3%</b>	<b>-22%</b>	<b>-23%</b>	<b>-30%</b>	<b>-</b>	<b>-16%</b>

#### Ventes 2019 (en millions d'euros)

Année 2019	Vins et Spiritueux	Mode et Maroquinerie	Parfums et Cosmétiques	Montres et Joaillerie	Distribution sélective	Autres activités et éliminations	Total
Premier trimestre	1 349	5 111	1 687	1 046	3 510	(165)	12 538
Deuxième trimestre	1 137	5 314	1 549	1 089	3 588	(133)	12 544
<b>Premier semestre</b>	<b>2 486</b>	<b>10 425</b>	<b>3 236</b>	<b>2 135</b>	<b>7 098</b>	<b>(298)</b>	<b>25 082</b>
Troisième trimestre	1 433	5 448	1 676	1 126	3 457	176*	13 316
<b>Neuf premiers mois</b>	<b>3 919</b>	<b>15 873</b>	<b>4 912</b>	<b>3 261</b>	<b>10 555</b>	<b>(122)</b>	<b>38 398</b>
Quatrième trimestre	1 657	6 364	1 923	1 144	4 236	(52)	15 272
<b>Total 2019</b>	<b>5 576</b>	<b>22 237</b>	<b>6 835</b>	<b>4 405</b>	<b>14 791</b>	<b>(174)</b>	<b>53 670</b>

\* Inclut la totalité des ventes de Belmond pour la période d'avril à septembre 2019.

#### Indicateurs alternatifs de performance

Pour les besoins de sa communication financière, en complément des agrégats comptables définis par les normes IAS/IFRS, le groupe Christian Dior utilise des indicateurs alternatifs de performance établis conformément à la position de l'AMF DOC-2015-12.

Le tableau ci-dessous recense ces indicateurs et le renvoi à leur définition ainsi qu'à leur rapprochement avec les agrégats définis par les normes IAS/IFRS, dans les documents publiés.

Indicateurs	Renvoi aux documents publiés
Cash-flow disponible d'exploitation	RA (comptes consolidés, tableau de variation de la trésorerie consolidée)
Dette financière nette	RA (notes 1.22 et 19 de l'annexe aux comptes consolidés)
Gearing	RA (partie 7, Commentaires sur le bilan consolidé)
Croissance organique	RA (partie 1, Commentaires sur le compte de résultat consolidé)

RA : Rapport annuel au 31 décembre 2020

## 1. COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

<i>(en millions d'euros, sauf résultats par action)</i>	2020	2019	2018 <sup>(a)</sup>
<b>Ventes</b>	<b>44 651</b>	<b>53 670</b>	<b>46 826</b>
Coût des ventes	(15 871)	(18 123)	(15 625)
<b>Marge brute</b>	<b>28 780</b>	<b>35 547</b>	<b>31 201</b>
Charges commerciales	(16 790)	(20 206)	(17 752)
Charges administratives	(3 648)	(3 877)	(3 471)
Part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	(42)	28	23
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>8 300</b>	<b>11 492</b>	<b>10 001</b>
Autres produits et charges opérationnels	(333)	(231)	(126)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>7 967</b>	<b>11 261</b>	<b>9 875</b>
Coût de la dette financière nette	(38)	(116)	(136)
Intérêts sur dettes locatives	(281)	(290)	-
Autres produits et charges financiers	(292)	(170)	(279)
<b>Résultat financier</b>	<b>(611)</b>	<b>(577)</b>	<b>(415)</b>
Impôts sur les bénéfices	(2 385)	(2 874)	(2 518)
<b>Résultat net avant part des minoritaires</b>	<b>4 970</b>	<b>7 810</b>	<b>6 942</b>
Part des minoritaires	(3 037)	(4 872)	(4 368)
<b>Résultat net, part du Groupe</b>	<b>1 933</b>	<b>2 938</b>	<b>2 574</b>
<b>Résultat net, part du Groupe par action</b> <i>(en euros)</i>	<b>10,72</b>	<b>16,29</b>	<b>14,30</b>
Nombre d'actions retenu pour le calcul	180 410 580	180 318 638	180 001 480
<b>Résultat net, part du Groupe par action après dilution</b> <i>(en euros)</i>	<b>10,70</b>	<b>16,27</b>	<b>14,25</b>
Nombre d'actions retenu pour le calcul	180 410 580	180 318 638	180 172 099

(a) Les états financiers au 31 décembre 2018 n'ont pas été retraités des effets de l'application d'IFRS 16 Contrats de location. Voir Note 1.2 de l'annexe aux comptes consolidés 2019 concernant les effets de l'application d'IFRS 16.

## 2. ÉTAT GLOBAL DES GAINS ET PERTES CONSOLIDÉS

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019	2018
<b>Résultat net avant part des minoritaires</b>	<b>4 970</b>	<b>7 810</b>	<b>6 942</b>
Variation du montant des écarts de conversion	(1 645)	298	270
Montants transférés en résultat	(11)	1	(1)
Effets d'impôt	(10)	11	15
	<b>(1 666)</b>	<b>309</b>	<b>284</b>
Variation de valeur des couvertures de flux de trésorerie futurs en devises	73	(16)	3
Montants transférés en résultat	(123)	25	(279)
Effets d'impôt	(112)	(3)	79
	<b>(162)</b>	<b>6</b>	<b>(197)</b>
Variation de valeur des parts inefficaces des instruments de couverture	(209)	(211)	(271)
Montants transférés en résultat	232	241	148
Effets d'impôt	(9)	(7)	31
	<b>14</b>	<b>23</b>	<b>(92)</b>
<b>Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, transférables en compte de résultat</b>	<b>(1 814)</b>	<b>338</b>	<b>(5)</b>
Variation de valeur des terres à vignes	(3)	42	8
Montants transférés en réserves consolidées	-	-	-
Effets d'impôt	3	(11)	(2)
	-	<b>31</b>	<b>6</b>
Engagements envers le personnel : variation de valeur liée aux écarts actuariels	(20)	(167)	28
Effets d'impôt	6	39	(5)
	<b>(14)</b>	<b>(128)</b>	<b>23</b>
<b>Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, non transférables en compte de résultat</b>	<b>(14)</b>	<b>(97)</b>	<b>29</b>
<b>Résultat global</b>	<b>3 141</b>	<b>8 050</b>	<b>6 966</b>
Part des minoritaires	(1 926)	(5 019)	(4 400)
<b>Résultat global, part du Groupe</b>	<b>1 215</b>	<b>3 031</b>	<b>2 566</b>

### 3. Bilan consolidé

#### Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019	2018 <sup>(a)</sup>
Marques et autres immobilisations incorporelles	16 143	16 335	16 376
Écarts d'acquisition	14 508	14 500	12 192
Immobilisations corporelles	17 575	17 878	14 463
Droits d'utilisation	12 515	12 409	-
Participations mises en équivalence	990	1 074	638
Investissements financiers	739	915	1 100
Autres actifs non courants	845	1 546	985
Impôts différés	2 323	2 274	1 932
<b>Actifs non courants</b>	<b>65 640</b>	<b>66 932</b>	<b>47 686</b>
Stocks et en-cours	13 016	13 717	12 485
Créances clients et comptes rattachés	2 756	3 450	3 222
Impôts sur les résultats	401	406	461
Autres actifs courants	3 847	3 264	4 864
Trésorerie et équivalents de trésorerie	20 358	6 062	8 553
<b>Actifs courants</b>	<b>40 377</b>	<b>26 898</b>	<b>29 585</b>
<b>Total de l'actif</b>	<b>106 017</b>	<b>93 830</b>	<b>77 271</b>

#### Passif et capitaux propres

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019	2018 <sup>(a)</sup>
Capitaux propres, part du Groupe	11 270	10 880	14 240
Intérêts minoritaires	24 974	24 837	22 132
<b>Capitaux propres</b>	<b>36 244</b>	<b>35 717</b>	<b>36 372</b>
Dette financière à plus d'un an	14 065	5 450	6 353
Dettes locatives à plus d'un an	10 665	10 373	-
Provisions et autres passifs non courants	3 288	3 811	3 269
Impôts différés	5 079	5 094	4 633
Engagements d'achats de titres de minoritaires	10 992	10 735	9 281
<b>Passifs non courants</b>	<b>44 088</b>	<b>35 462</b>	<b>23 536</b>
Dette financière à moins d'un an	11 005	7 627	5 550
Dettes locatives à moins d'un an	2 164	2 172	-
Fournisseurs et comptes rattachés	5 098	5 814	5 314
Impôts sur les résultats	721	729	542
Provisions et autres passifs courants	6 698	6 308	5 957
<b>Passifs courants</b>	<b>25 685</b>	<b>22 651</b>	<b>17 363</b>
<b>Total du passif et des capitaux propres</b>	<b>106 017</b>	<b>93 830</b>	<b>77 271</b>

(a) Les états financiers au 31 décembre 2018 n'ont pas été retraités des effets de l'application d'IFRS 16 Contrats de location. Voir Note 1.2 de l'annexe aux comptes consolidés 2019 concernant les effets de l'application d'IFRS 16.

## 4. Tableau de variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Nombre d'actions	Capital	Primes	Actions Christian Dior	Écarts de conversion	Écarts de réévaluation				Résultat et autres réserves	Total des capitaux propres		
						Investissements et placements financiers	Couverture de flux de trésorerie futurs en devises et coût des couvertures	Terres à vigne	Engagements envers le personnel		Part du Groupe	Intérêts minoritaires	Total
<b>Au 31 décembre 2017</b>	<b>180 507 516</b>	<b>361</b>	<b>194</b>	<b>(72)</b>	<b>154</b>	<b>-</b>	<b>53</b>	<b>461</b>	<b>(45)</b>	<b>11 661</b>	<b>12 769</b>	<b>19 932</b>	<b>32 701</b>
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres					89	-	(106)	1	8	-	(8)	32	24
Résultat net										2 574	2 574	4 368	6 942
<b>Résultat global</b>					<b>89</b>	<b>-</b>	<b>(106)</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>2 574</b>	<b>2 566</b>	<b>4 400</b>	<b>6 966</b>
Charges liées aux plans d'actions gratuites et assimilés										40	40	47	87
(Acquisitions)/cessions d'actions Christian Dior				38						(14)	24	-	24
Augmentations de capital des filiales										-	-	50	50
Dividendes et acomptes versés										(973)	(973)	(1 937)	(2 910)
Prises et pertes de contrôle dans les entités consolidées										(4)	(4)	36	32
Acquisitions et cessions de parts d'intérêts minoritaires										(136)	(136)	(174)	(310)
Engagements d'achat de titres de minoritaires										(46)	(46)	(222)	(268)
<b>Au 31 décembre 2018</b>	<b>180 507 516</b>	<b>361</b>	<b>194</b>	<b>(34)</b>	<b>243</b>	<b>-</b>	<b>(53)</b>	<b>462</b>	<b>(35)</b>	<b>13 102</b>	<b>14 240</b>	<b>22 132</b>	<b>36 372</b>
Effets des applications de nouvelles normes <sup>(a)</sup>										(12)	(12)	(17)	(29)
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2019</b>	<b>180 507 516</b>	<b>361</b>	<b>194</b>	<b>(34)</b>	<b>243</b>	<b>-</b>	<b>(53)</b>	<b>462</b>	<b>(35)</b>	<b>13 090</b>	<b>14 228</b>	<b>22 115</b>	<b>36 343</b>
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres					119	-	10	10	(46)		93	147	240
Résultat net										2 938	2 938	4 872	7 810
<b>Résultat global</b>					<b>119</b>	<b>-</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>(46)</b>	<b>2 938</b>	<b>3 031</b>	<b>5 019</b>	<b>8 050</b>
Charges liées aux plans d'actions gratuites et assimilés										34	34	42	76
(Acquisitions)/cessions d'actions Christian Dior				17						(12)	6	-	6
Augmentations de capital des filiales										-	-	95	95
Dividendes et acomptes versés										(6 386)	(6 386)	(2 263)	(8 649)
Prises et pertes de contrôle dans les entités consolidées										1	1	26	27
Acquisitions et cessions de parts d'intérêts minoritaires								(1)		(30)	(30)	9	(21)
Engagements d'achat de titres de minoritaires										(2)	(2)	(206)	(208)
<b>Au 31 décembre 2019</b>	<b>180 507 516</b>	<b>361</b>	<b>194</b>	<b>(17)</b>	<b>362</b>	<b>-</b>	<b>(43)</b>	<b>471</b>	<b>(81)</b>	<b>9 632</b>	<b>10 880</b>	<b>24 837</b>	<b>35 717</b>
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres					(640)	-	(73)	-	(5)		(718)	(1 111)	(1 829)
Résultat net										1 933	1 933	3 037	4 970
<b>Résultat global</b>					<b>(640)</b>	<b>-</b>	<b>(73)</b>	<b>-</b>	<b>(5)</b>	<b>1 933</b>	<b>1 215</b>	<b>1 926</b>	<b>3 141</b>
Charges liées aux plans d'actions gratuites et assimilés										26	26	36	62
(Acquisitions)/cessions d'actions Christian Dior										-	-	-	-
Augmentations de capital des filiales										-	-	54	54
Dividendes et acomptes versés										(830)	(830)	(1 733)	(2 563)
Prises et pertes de contrôle dans les entités consolidées										(13)	(13)	(11)	(24)
Acquisitions et cessions de parts d'intérêts minoritaires										(88)	(88)	(28)	(116)
Engagements d'achat de titres de minoritaires										80	80	(107)	(27)
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>180 507 516</b>	<b>361</b>	<b>194</b>	<b>(17)</b>	<b>(278)</b>	<b>-</b>	<b>(116)</b>	<b>471</b>	<b>(86)</b>	<b>10 740</b>	<b>11 270</b>	<b>24 974</b>	<b>36 244</b>

(a) Les effets des changements de norme sont liés à l'application, au 1<sup>er</sup> janvier 2019, d'IFRS 16 Contrats de location. Voir Note 1.2 de l'annexe aux comptes consolidés 2019 concernant les effets de l'application d'IFRS 16.

## 5. Tableau de variation de la trésorerie consolidée

(en millions d'euros)	2020	2019	2018 <sup>(a)</sup>
<b>I. OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>			
Résultat opérationnel	7 967	11 261	9 875
Part dans le résultat et dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	64	(10)	5
Dotations nettes aux amortissements et provisions	3 478	2 700	2 278
Amortissement des droits d'utilisation	2 572	2 408	-
Autres retraitements et charges calculées	(91)	(266)	(214)
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>13 990</b>	<b>16 092</b>	<b>11 944</b>
Coût de la dette financière nette : intérêts payés	(62)	(137)	(130)
Dettes locatives : intérêts payés	(290)	(239)	-
Impôt payé	(2 397)	(2 845)	(2 308)
Variation du besoin en fonds de roulement	(369)	(1 154)	(1 086)
<b>Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation</b>	<b>10 873</b>	<b>11 718</b>	<b>8 420</b>
<b>II. OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>			
Investissements d'exploitation	(2 478)	(3 294)	(3 038)
Incidences des acquisitions et cessions de titres consolidés	(536)	(2 478)	(17)
Dividendes reçus	12	8	18
Impôt payé relatif aux investissements financiers et aux titres consolidés	-	(1)	(145)
Investissements financiers nets des cessions	63	(104)	(400)
<b>Variation de la trésorerie issue des opérations d'investissements</b>	<b>(2 939)</b>	<b>(5 869)</b>	<b>(3 582)</b>
<b>III. OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>			
Dividendes et acomptes versés	(2 685)	(8 796)	(2 964)
Acquisitions et cessions d'intérêts minoritaires	(163)	(48)	(519)
Autres opérations en capital	39	88	65
Émissions ou souscriptions d'emprunts et dettes financières	17 499	2 837	1 528
Remboursements d'emprunts et dettes financières	(5 024)	(2 310)	(2 174)
Remboursements des dettes locatives	(2 302)	(2 187)	-
Acquisitions et cessions de placements financiers	69	2 060	48
<b>Variation de la trésorerie issue des opérations de financement</b>	<b>7 433</b>	<b>(8 358)</b>	<b>(4 016)</b>
<b>IV. INCIDENCE DES ÉCARTS DE CONVERSION</b>	<b>(1 052)</b>	<b>39</b>	<b>67</b>
<b>Variation nette de la trésorerie (I+II+III+IV)</b>	<b>14 315</b>	<b>(2 469)</b>	<b>889</b>
<b>Trésorerie nette à l'ouverture</b>	<b>5 886</b>	<b>8 355</b>	<b>7 466</b>
<b>Trésorerie nette à la clôture</b>	<b>20 201</b>	<b>5 886</b>	<b>8 355</b>
<b>Total de l'impôt payé</b>	<b>(2 527)</b>	<b>(2 997)</b>	<b>(2 513)</b>

(a) Les états financiers au 31 décembre 2018 n'ont pas été retraités des effets de l'application d'IFRS 16 Contrats de location. Voir Note 1.2 de l'annexe aux comptes consolidés 2019 concernant les effets de l'application d'IFRS 16.

## Indicateur alternatif de performance

Le rapprochement entre la Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation et le cash-flow disponible d'exploitation s'établit ainsi pour les exercices présentés :

(en millions d'euros)	2020	2019	2018
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation	10 873	11 718	8 420
Investissements d'exploitation	(2 478)	(3 294)	(3 038)
Remboursements des dettes locatives	(2 302)	(2 187)	-
<b>Cash-flow disponible d'exploitation<sup>(a)</sup></b>	<b>6 093</b>	<b>6 237</b>	<b>5 382</b>

(a) La norme IFRS 16 assimile les paiements relatifs aux loyers fixes des contrats de location à des paiements d'intérêts financiers, d'une part, et au remboursement d'une dette, d'autre part. Dans la gestion de ses activités, le Groupe considère l'ensemble des paiements au titre des contrats de location comme des éléments constitutifs de son cash-flow disponible d'exploitation, que les loyers payés soient fixes ou variables. En outre, dans le cadre de la gestion de ses activités, le Groupe considère que les investissements d'exploitation sont des éléments constitutifs de son cash-flow disponible d'exploitation.